

المجلد الخامس | العدد العاشر | رجب ١٤١٣هـ

في هـذا العـدد

تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي. — هـدى أحمـد صادق

التدريب النفسي للتطعيم ضد التوترات والغضب لرجل الأمن والشرطة. — الدكتور محمد حمدي حجار

نحـو إدارة علمية لمشتريات الأجهزة الأمنية. — الدكتور مـراد بنتركيـة

التدريب على التفكير الابداعي — المهندس نوبي محمد حسن عبدالرحيم

عـلاقة التـدريب بالتـرقيه في التشـريع المصري مع التطبيق على جهاز الشرطة. — العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان

كشـاف المجلـة — عبدالرحيم يحيىٰ حاج عبدالله

المجلة العربية للتدريب ـ تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

صـندوق البريـد ٦٨٣٠ ـ الريـاض ١١٤٥٢ ـ المملكـة العـربيـة السعـوديـة



مجلة علمية فصلية

تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

بالريـــــاض

أسس المجلة الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد

هيئة التحرير

الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد رئيس التحرير

اللواء الدكتور عبدالكريم درويش الدكتور ابراهيم المنيف

الدكتور سعدالدين عشماوي العقيد الدكتور سليمان الشدوخي

سكرتير التحرير

الدكتور جمعان بن رشيد أبا الرقوش

تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير ـ المجلة العربية للتدريب

المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض

صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية

تعنى بابحاث التدريب بصفة عامة والتدريب

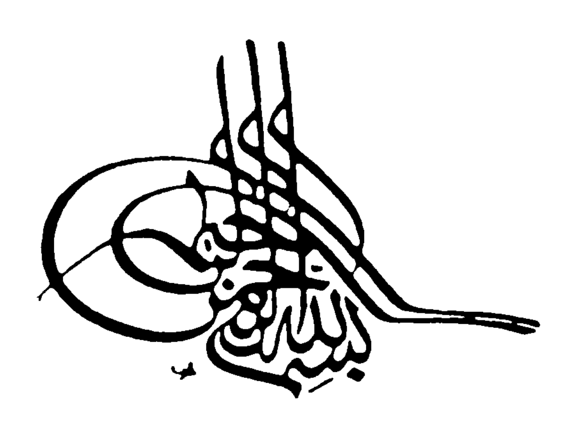
في المجال الأمني بصفة خاصة



العدد العاشر - رجب ١٤١٣هـ

«الموافق يناير ١٩٩٣م»

□ الآراء الواردة في المجلة لا تعبر بالضرورة عن رأي
المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض



المجلة العربية للتدريب

محتويات العدد

■ البحوث والدراسات:

- تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي .... هدى احمد صادق ١١
- التدريب النفسي للتطعيم ضد التوترات والغضب لرجل الأمن والشرطة .... الدكتور محمد حمدي حجار ٣٥
- نحو إدارة علمية لمشتريات الاجهزة الأمنية .... الدكتور مراد بنتركية ٥٣
- التدريب على التفكير الابداعي .... المهندس نوبي محمد عبدالرحيم ٦٣
- علاقة التدريب بالترقية في التشريع المصري مع التطبيق على جهاز الشرطة .... العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان ٧٩

■ التقارير التدريبية :

- استراتيجية وإجراءات التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة .... الدكتور محمد إبراهيم زيد ١٠١
- الزيارة الدراسية لطلاب القيادة الأمنية إلى النمسا وإيطاليا عام ١٤١١هـ .... العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله ١١١
- الدورة التدريبية تخطيط وتنفيذ عمليات الشرطة .... عبدالكريم عبدالحميد أصغر ١٢١

■ كشـــاف المجلــة : .... عبدالرحيم يحيى حاج عبدالله ١٣٣



■ البحوث والدراسات

تحديد الاحتياجات التدريبية
في القطاع الحكومي

هدى احمد صادق(*)

المقدمــــــــة :

ظهرت أهمية التدريب بجلاء في العصر الحديث وازداد الاهتمام بزيادة الإيمان به لأنه أحد الأسس الهامــة لرفــع مستوى الأداء وزيــادة الكفايــة الانتاجيــة وإعداد الأفراد العاملين في مختلف قطاعــات المجتمع عــلى اختلاف مستــوياتهم للقيــام بواجبات أعمالهم المعينين بها والمهام الموكلة إليهم على خير وجــه كما يتيــح للأفــراد مسايــرة التطور المعاصر والإلمام بالطرق والوسائل المستحدثة في مجالات أعمالهم ولــذا فهو يعــد عملية أساسية في الوقت الحاضر للاستثمار الشامل السليم الذي تلجأ إليه الادارة الحديثة.

ويتــوقف نجاح التــدريب وتحقيق الهدف منــه على التخطيط السليم للبــرامج التــدريبيــة وتنفيــذها، فهي النشــاط الفعال الــذي عن طريقــه تلبى الاحتياجــات التدريبيــة ويتم تنفيــذ خططها.

وإدارة النشاط التدريبي ما هي إلاّ ترجمة لتوجيهات التدريب بــوجه عــام على مستــوى المنظمة، حيث أن البرامج التدريبية تحدد حجم العمل التدريبي في خلال عام وعدد المتدربــين الذين ستشملهم خطة التدريب.

العملية التدريبية هي سلسلة متصلة من الأنشطة المــرتبطة بعضهــا ببعض تبدأ بجمــع الاحتياجات وتحديد الامكانات المالية المتاحة ثم وضع خطة للنشاط التدريبي الــذي يتم خلال عام تدريبي حيث تحدد عدد الدورات وعدد المتدربين ونوعية البرامج التي تلبي الاحتيــاجات التدريبية للمنظمة ويتم تحديدها بناء على الاجابة على سؤالين هامين هما :

(*) باحث اول بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

من المطلوب تدريبهم؟ وما نوع ومستوى التدريب اللازم لكل منهم؟

ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي التي تحدد عناصر خطة التدريب وأهدافها، بينما تتكفل البرامج التدريبية بتحقيق هذه الأهداف وتلبية هذه الاحتياجات وبذلك تعتبر البرامج التدريبية أساس تنفيذ خطة التدريب وتحقيق الهدف منه.

أهمية الدراسة :

لكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد إرادي مخطط هادف إلى تحقيق إحداث تغييرات وتطورات في معلومات ومهارات وسلوك العاملين لمعاونتهم على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية بحيث يساعدهم على التقدم وتقدم المنظمة التي يعملون بها.

وتخطيط النشاط التدريبي يعتمد على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها واختيار الوسائل المناسبة والفعالة لتحقيق تلك الأهداف وفقاً للامكانات البشرية والمادية المتاحة في زمن معين بأقل التكاليف.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي السليم لتحقيق الكفاءة وحسن الأداء للعاملين والارتقاء بمعلوماتهم وتحسين اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم، ولذا يقاس نجاح التدريب بالنجاح في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب أو بمعنى آخر في التعرف على الاحتياجات التدريبية التي تلزم للعاملين المطلوب تدريبهم.

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الاحتياجات التدريبية، وأهميتها بالنسبة لأي نشاط تدريبي، عناصرها، ثم الأساليب والطرق العملية التي عن طريقها يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية وأخيراً الطرق العامة لجمعها.

اسلوب الدراسة :

اتبع الباحث في هذه الدراسة الأسلوب المكتبي فيتم الرجوع إلى المراجع التي تناولت موضوع الدراسة: كتب ومجلات علمية، أبحاث منشورة، دراسات سابقة.

الفصل الأول
الاحتياجات التدريبية
تعريفها - أهميتها - عناصرها

لا جدال في أهمية التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية، ولكي يحقق التدريب أهدافه المرجوة يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد إرادي مخطط يستند إلى الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الامكانات المادية والمالية المتاحة[1]

١ - تعريف الاحتياجات التدريبية :

الاحتياجات التدريبية Training needs هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات[2].

يتضح من التعريف السابق أن الاحتياجات التدريبية تعبر:

١ - عن الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وما هو موجود فعلاً منها وذلك في حدود الامكانات المتاحة.

٢ - إن الاحتياجات التدريبية هي مجموع التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين بما يتفق مع الاتجاه العام للمجتمع[3]

٣ - انها تهدف للتغلب على مشكلات العمل والانتاج بالمنظمة.

٤ - وتحديدها يتناول جانبين رئيسين: تحديد من الذي يحتاج إلى تدريب، وتحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه.

وتتضمن الاجابة على هذين السؤالين مصادر الحصول على الاحتياجات التدريبية نذكرها بإيجاز فيما يلي:[4]

- توصيف الوظائف.

- أداء العاملين وسلوكهم.
- المقابلات الشخصية مع القادة والمدربين والرؤساء والمشرفين.
- تقارير الكفاية السنوية للعاملين.
- التقارير الخاصة التي يحددها الرؤساء عن نواحي ضعف العاملين الذين هم تحت رئاستهم ونواحي القصور في جوانب العمل والأنشطة التي تتم.
- الاجتماعات التي يعقدها مدير التدريب مع مديري الادارات والرؤساء المباشرين للتعرف على آرائهم بصراحة.
- عقد الاجتماعات العامة مع العاملين للتعرف على آرائهم وتصرفاتهم.

٢ - أهمية الاحتياجات التدريبية :

إن أي نشاط تدريبي ينبغي أن يقوم على أسس علمية بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتحديدها تحديداً دقيقاً يمثل جانباً من عمل القادة على مختلف المستويات وهو أيضاً من عمل وحدات التدريب.

فالعملية التدريبية تمر بثلاث مراحل أساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، ثم أخيراً بتقويم التدريب.

ولذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد أساس العملية التدريبية ونقطة البدء في التدريب، وكلما كانت هذه الاحتياجات تعبر فعلاً عن الواقع ويتم تحديدها بدقة، كلما كان هناك ضمان الاستفادة من التدريب.

ومن هذا يتبين لنا مدى أهميتها في أنها:

١ - الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.
٢ - المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.
٣ - توضيح من المطلوب تدريبهم؟ وكذلك نوع التدريب المطلوب لهم ومداه.
٤ - ان عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت وللجهد والمال(٥)

ونظراً للأهمية الكبيرة للاحتياجات التدريبية، فقد أصبح التدريب أحد السياسات الرئيسة لإدارة الأفراد في المنظمة الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من الإدارة العليا.. هذا الاهتمام يتمثل في :

- تخصيص ادارات مركزية للتدريب والتنمية الادارية.
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التدريب.

ولذا فإن التدريب في المنظمات الحديثة قد أصبح مرتفع التكاليف ويجب أن يكون هناك ضمان أن العائد من العملية التدريبية يغطي هذه التكلفة المرتفعة، وتحقيق أهداف وضمان الوصول إلى الأهداف لا يتم إلاّ إذا كانت خطة التدريب مرسومة وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في المنظمة.

وتقع مسئولية التعرف على الاحتياجات التدريبية على عاتق القادة والرؤساء كما تعتبر رئاسة المنظمة هي المرجع الرئيس في تقرير الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في وحدات المنظمة من مختلف الفئات والتخصصات وعليها أن تتخذ في سبيل ذلك كافة الوسائل والسبل التي تمكنها من التعرف على هذه الاحتياجات وتحديدها تحديداً واضحاً.

ولذا فإن القدرة على تحديد الاحتياجات السياسية تعد من بين المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في كل مدير في جميع المستويات التنظيمية.

٣ ـ عناصر الاحتياجات التدريبية :

ومن خلال التعريف السابق للاحتياجات التدريبية يتضح لنا أنها تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسة يتعين علينا معرفة خصائص كل منها، لأن معرفة خصائص ما يراد تغييره يمثل نقطة البداية في إحداث أي تغير وفيما يلي توضيح العناصر الثلاثة.(٦)

ا ـ المعلومات :

ونعني بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة شفاهة أو كتابة والاستفادة منها عملياً، مثال لذلك: معرفة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، استيعاب معلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.

ب - المهـــــارات :

وتعني اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة.. ويلزم للحصول عليها توافر عاملين رئيسين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.

جـ - السلـــوك :

نقصد بتحسين السلوك اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة بمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت هذه الاتجاهات الجديدة وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل يمكن أن تحقق متى بنيت العملية التدريبية على درجة كبيرة من المشاركة الايجابية من جانب المتدربين، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات، تعتبر في هذه الحالة تغييراً توقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.

الفصل الثاني

طرق جمع الاحتياجات التدريبية

تحديدها - أنواعها

استكمالاً لدراسة الاحتياجات التدريبية، كان لزاماً على الباحث أن يتناول بالبحث تغطيته وهما طرق جمع الاحتياجات التدريبية وأنواعها وتقدمها فيما يلي على التوالي :

١ - طرق جمع الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة أساليب للتعرف على الاحتياجات التدريبية يمكن لمسئول التدريب أو للرؤساء الاستعانة بها وتتلخص هذه الأساليب في الآتي :

١ - المقابلة الشخصية :

من أنجح هذه الوسائل لجمع البيانات واختيار الاتجاهات، والمقابلة: هي تفاعل بين شخص القائم بالمقابلة وشخص المقابل، وليس توجيه أسئلة وتلقي الردود عليها[٧].

فإذا شعر مسئول التدريب بوجود حاجة إلى التدريب في أحد الأقسام أو الإدارات فإن عليه أن يرتب اجتماعاً مع من يعنيهم الأمر، وينبغي أن يعد مقدماً لهذه الاجتماعات قائمة بالأسئلة المناسبة وعليه أن يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاجتماع فيوجه الأسئلة بالترتيب وبدون الأجوبة لدراستها فيما بعد وقد تشير هذه المقابلات إلى احتياجات تدريبية معينة[٨]

٢ ـ صحيفة الاستقصاء :

الاستقصاء عبارة عن نموذج مكتوب يتكون من قائمة من الأسئلة يستخدم في جمع المعلومات عن موضوع أو أكثر ويقدم إلى شخص أو أكثر.

ويحظى هذا الأسلوب بقبول كبير بالنسبة لأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة أن تكون أسئلة الاستقصاء موجزة وواضحة لا لبس فيها، حتى تساعد على الحصول على إجابات موجزة تتضمن كل منها معلومات يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية[٩].

٣ ـ الاختبارات :

قد تجري المنظمة اختبارات معينة سواء اختبارات القدرة أو الاستعداد أو المهارة وغيرها من الاختبارات التي تعقد للعاملين بشأن قياس أدائهم في وظائفهم الحالية، أو بقصد كشف الاحتياجات اللازمة لترقيتهم، وعن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يمكن علاجها عن طريق التدريب، من أهم هذه الاختبارات اختبار المعلومات الأساسية في الادارة لرؤساء الأقسام واختبار القدرات القيادية وتحليل المواقف، وحل المشكلات للمديرين، وتطوير نتائج هذه الاختبارات، الاحتياجات المحددة للتدريب ومن ثم فإن برامج التدريب تدور حول علاج هذه الاحتياجات بالذات[١٠].

٤ ـ تحليل المشاكل :

فقد يكون من أسباب حدوث المشكلة بعض القصور فيما ينبغي أن يوجد لدى الفرد أو المجموعة من المعلومات، أو المهارات الكافية لمواجهة صعوبة معينة في ظرف معين، وينبغي عند تحليل مشكلة ما لأغراض التدريب الإفادة من أفكار الآخرين، ومقترحاتهم فإن من

شأنها أن ترفع من قيمة الحل النهائي، ويعطي هذا الأسلوب نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة ويزيد من التفاهم والاتفاق التام كما أنه وسيلة جيدة لتدريب الجماعة ويساعد في عمليات التدريب المطلوب.

غير أنه يستنفد وقتاً طويلاً وقد يكون باهظ التكاليف، بالاضافة إلى أن المشرفين والمنفذين يشعرون بأن وقتهم لا يسمح بالاشتراك في ذلك وأنهم يحتاجون إلى غيرهم لإعداد العمل وتجهيزه لهم، وقد تتراكم المشكلات مع بعضها مما يوجد صعوبة في إيجاد الحلول المناسبة لبعضها[11].

وعلى مسئول التدريب عند جمع الاحتياجات مراعاة بعض النقاط من أهمها ما يلي :[12]

أ - التعرف على متطلبات المنظمة من القوى العاملة المدربة حالياً ومستقبلاً بتحديد الأعمال وتقدير عدد الأفراد اللازمين لأدائها مع مراعاة التطور المتوقع للمنظمة في المدى القصير والمتوسط ومزج الاتجاهات الحالية للمنظمة ببعض العوامل المؤثرة فيها كالتقدم التقني والاستثمارات المستقبلة حول دوران العمل.

ب - التعرف على المهارات المطلوبة في القطاعات المهنية الرئيسة ومراجعة الأعمال الفردية باستمرار كي يتسنى تطويع التدريب طبقاً لاحتياجات المنظمة في مختلف الأنشطة بها حسب ظهورها وحسب المطلوب منها لأن تغيير أداء العمليات يتطلب غالباً تغير المهارات فإذا ما قدرت الاحتياجات المحتملة من القوى العاملة المدربة بقدر ما يتاح منها وربطت بموقف العمالة المحلي والقومي أمكن تدبير الكثير من هذه الاحتياجات بإعادة تنظيم قوة العمل الموجودة ومهما كان الوضع فإن التدريب وأعداده يجب تحديدهما وتقديرهما.

٢ - سبل تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك عدة وسائل يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية سيتناولها الباحث فيما يلي بإيجاز :

١ - الادارة بالأهداف :

فإذا كان هدف الادارة رفع مستوى الأداء في وحدة معينة فإن هذا الهدف يحدد العاملين المطلوب رفع مستوى كفاءتهم ونوع ومضمون التدريب المطلوب بمعنى أن تحديد

الهدف للمنظمة يساعد في تحديد العاملين المطلوب رفع مستواهم وكذا توضح التدريب المطلوب لهم لتحقيق هذا الهدف.

وقد أصبح للإدارة بالأهداف شعبية، إذ انها تساعد على تحديد احتياجات التدريب، بل إن بعضهم يرى أنها الوسيلة الوحيدة التي يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات حيث تعتمد على الاتجاهات الكمية بالنسبة للقرارات الخاصة بالتدريب وأن الادارة بالأهداف هي نقطة الانطلاق بالنسبة للتدريب الاداري، كما انها من افضل النظم المستمرة التي تساعد على مزاولة نشاط التدريب، إذ إن الإعداد المستمر للخطط ومتابعة تقدمها يؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب وكيفية تلبيتها.

٢ ـ توصيف الوظائف والاعمال :

هناك علاقة قوية بين توصيف الوظيفة وتحديد التدريب اللازم لشاغلها، ولذا فإنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية يحسن أن يلم القائم بتحديدها وحصرها بالبيانات التالية :

أ ـ واجبات ومسئوليات الوظيفة.

ب ـ العمليات والخطوات التي يجب أن يتدرج فيها العامل حتى يمكنه القيام بمهام وظيفته.

جـ ـ التعليمات والارشادات التي يجب أن تعطى له وطرق أداء أعمال الوظيفة ووصف الأعمال اليومية أو الموسمية والمهارات الخاصة والقدرات التي يجب أن تتوافر لدى القائم بها.

د ـ المعرفة التامة بالأدوات والآلات والنماذج والسجلات والاستمارات المستخدمة في تأدية الوظيفة.

هـ ـ الخبرات العلمية التي تلزم العامل في أداء وظيفته.

و ـ المؤهل أو المؤهلات العلمية الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

ز ـ الصفات الشخصية والنواحي السلوكية التي تلزم شاغل الوظيفة.

من مجموع هذه البيانات يمكن التعرف على الحد الأدنى لمطالب التأهيل فيمن يشغل هذه الوظيفة وبناء عليه يمكننا تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية لشاغل الوظيفة[١٣]

٣ ـ معدلات الأداء :

معدل الأداء هو المقياس السليم الذي يقاس به مدى قيام العامل بمهام وظيفته والذي

يحدد كمية الانتاج المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة في زمن محدد حتى يمكن السيطرة على تنفيذ مراحل الخطة في الوقت المحدد لها.

ويمكن تعريفها بمعنى آخر بأنها الزمن اللازم لإنتاج كم معين من الوحدات المنتجة ذات المواصفات الخاصة وينبغي على القائمين بحصر الاحتياجات التدريبية تفهم العلاقة بين معدلات الأداء والاحتياجات التدريبية والتي تتمثل فيما يلي :

١ ـ ان انخفاض معدل أداء العامل قد يكون مؤشراً يدل على حاجته إلى التدريب.

٢ ـ إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم العاملين إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب لهذه المجموعات وتحديد حجم التدريب اللازم لكل مجموعة (وهو ما يسمى بعملية التجانس بين مجموعات المتدربين).

٣ ـ تساعد معدلات الأداء في تخطيط البرامج التدريبية وتحديد مناهجها للوصول بالأفراد إلى مستوى الأداء المطلوب للعمل.

وخلاصة القول أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين معدلات الأداء الفعلية للعاملين ومعدلات الأداء المطلوب.

٤ ـ تغيير نظام العمل في المنظمة :

يتلخص نظام التغيير في نظام العمل في أي جهة ما في أحد الاحتمالات التالية :

- إعادة التنظيم.
- الترقيات.
- التنقلات.
- استخدام أساليب جديدة في العمل.
- استخدام آلات جديدة في العمل.

ويجب عند حدوث أي تغيير من التغييرات السابقة إعادة تدريب العاملين الذين شملهم هذا التغيير حتى يمكن تأهيلهم للقيام بالمهام الوظيفية الجديدة التي سيمارسونها نتيجة للتغير الذي حدث.

٥ ـ تقارير الكفاءة السنوية :

تقارير الكفاءة السنوية هي خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة

فهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم ولذلك فتعتبر هذه التقارير مصدراً هاماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.

لذلك يجب أن يكون القائم بحصر الاحتياجات التدريبيةعلى اتصال مستمر بوحدات شئون العاملين حتى يتمكنوا من الاطلاع على تقارير الكفاءة وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين وأسمائهم حتى يمكن تحديد نوع التدريب المطلوب لهم.

٦ ـ تقارير التفتيش والرقابة :

دراسة تقارير التفتيش وتقارير الرقابة قد تشير إلى نقاط الضعف التي قد يكون التدريب من العوامل الرئيسة في علاجها والتغلب عليها، ويمكن الاعتماد عليها بشرط أن تكون تفصيلية، أي تتناول العمل ومستوى الأداء بالتفصيل.. ولذا يعد جهاز التفتيش مسئولاً إلى درجة كبيرة عن تحديد احتياجات التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل وحدة من الوحدات بل لكل عامل من العاملين[١٤].

٧ ـ آراء الرؤساء :

تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات، التدريبية حيث تتيح معرفة نواحي القصور في خبرات العاملين وسلوكهم مما يمكن معه تحديد نوع التدريب المطلوب لمعالجة أوجه القصور والضعف ويجب أن يراعى في هذا المجال مستوى القادة وكفاءتهم ومستوى العلاقات الانسانية العامة داخل الوحدات التي يرأسها كل قائد عند تحديد الاحتياجات لأن سوء العلاقات أو ضعف القادة ينعكس على نظام العمل ومعدلات الانتاج فلا يمكن القول بأن العاملين في حاجة إلى تدريب بينما الذين قد يحتاجون إلى التدريب في هذه الحالة ربما هم القادة أنفسهم كما أن احتفاظ الرؤساء بسجلات متابعة المرؤوسين يبين فقط القوة والضعف ويساعد إلى حد بعيد في التعرف على الاحتياجات التدريبية[١٥]

٨ ـ آراء العاملين :

إن العامل هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه، فقد لا يلم كل رئيس

بتفاصيل عمل كل موظف يعمل تحت إشـرافه كمـا أن أخذ رأي العـاملين في أنـواع التدريب الذي يحتاجون إليه يجعلهم يقبلون على التدريب ويشعرون بمسئوليتهم إزاءه.

إلا أنه من الأفضل إلاّ يعتمد مسئول التدريب اعتماداً كلياً على المعلومات التي يستقيهـا من العاملين انفسهم، ليجعلهـا أساسـاً لتحديـد أنواع التـدريب اللازمـة، فإن الأخـذ برأي العاملين أنفسهم له اهميته السيكولوجية في نجاح عملية التدريب على الاّ يُجعل هـذا أساسـاً لعملية التدريب[١٦].

٩ ـ السجلات والتقاريـــــر :

تعتبر السجلات والتقارير من المصادر الهامة التي تستقى منها الاحتياجات التـدريبية، فالسجلات تمدنا بالبيانات الفعلية مثـل معدل الغيـاب عن العمل، والعمـل الاضافي، ومعـدل دوران العمـل، والحوادث وغيـرها من السجـلات والتي يمكن أن تكشف عن وجود نـوع من الانـحراف والقصور يمكن معالجته عن طريق التدريب.

كما تمدنا التقارير بنوع آخر من البيانـات الحقيقية ولكنهـا أكثر تفصيـلاً من السجلات الاحصائية وقد تكشف التقارير عن احتياجات تدريبية[١٧]

١٠ ـ اللجـــــان :

وتتكون من أفراد مسئولين لهم عـلاقة وثيقـة بالعمـل أو النشاط ويكـونون قـادرين على التعرف على الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق.. وقد درجت بعض الـوحدات التنظيميـة على تشكيل لجنة استشارية لكل برنامج تدريبي تعقده، أو على مستوى الوحدة بكاملها.

وقد تساعد هذه اللجنة الاستشارية القائمين على التدريب على معالجة وتحليـل مشاكـل العمل وتقويم المادة التدريبية ومراجعة التعليمات وتقويم النتائج ويشارك اخصـائي التدريب في هذه اللجنة.

١١ ـ تحليل نمط الحوادث :

قد يرتفـع اداء الفرد إلى الحـد الأقصى لمستواه وينخفض عن هـذا الحد حسب طـريقة معالجته للأمور الطارئة او الصعـوبات غـير المألـوفة ويقضي هـذا الأسلوب (نمط الحـوادث)

بتدوين هذه التصرفات التي تصدر منه في مواجهة مواقف معينة لتوضيح نقاط النجاح أو الفشل، وبعد انقضاء مدة معقولة يدرس نمط هذا التفاوت وتحليل هذه المواقف لتحديد ما يحتاجه الفرد من زيادة في المعلومات، أو المهارة، لكي يستطيع معالجة هذه المواقف بنجاح وبهذا الأسلوب يمكن الكشف عن الاحتياج التدريبي.

١٢ ـ الشكاوى :

تتضمن الشكوى دائماً الكشف عن نواحي القصور في اداء الخدمة او الضعف في جودة المنتج، وسواء كانت هذه الشكوى مقدمة من الجمهور المتعامل مع المنظمة أم من العاملين في المنظمة أنفسهم تعتبر فيما تضمنته من أوجه قصور في أداء الخدمة أو ضعف في جودة المنتج غالباً مصدراً من مصادر الاحتياجات التدريبية يجب على القائمين على التدريب العمل على إزالة أسباب هذه الشكاوى.

١٣ ـ الاستشاريون :

وقد تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة مثل الجامعات أو المراكز التدريبية أو الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، لمعاونتها في الكشف عن الاحتياجات واختيار الوسائل الخاصة بالوفاء بهذه الاحتياجات وفي خطوات أخرى أيضاً مثل تصميم البرامج وتنفيذها وطرق تقويمها[١٨].

هذا هو المسلك الذي يتخذه أي جهاز أو إدارة أو هيئة من هيئات التدريب للوقوف على الاحتياجات التدريبية بأسس علمية وذلك من واقع :

- تحديد احتياجات القادة والرؤساء والمديرين والمشرفين والأفراد العاملين في ضوء استطلاع آراء المسئولين في إدارات واقسام الهيئة أو المنظمة أو المؤسسة.
- وضع الأولويات لهذه الاحتياجات وفقاً لحجم الميزانية المعتمدة.
- إعداد المناهج والبرامج التدريبية اللازمة في مختلف المستويات لمواجهة الاحتياجات.
- ضرورة اشتراك الأفراد العاملين بكل جهاز في إعداد المناهج والبرامج التدريبية الخاصة فإذا كانت الاحتياجات التدريبية توضح مشاكل العمل النوعية أمكن التغلب على هذه المشاكل بوساطة التدريب.

٣ ـ انواع الاحتياجات التدريبية :

حددت الآراء المهتمة بالموضوع هذه الأنواع بطريقتين :

١ ـ قسم بعض الباحثين هذه الأنواع إلى نوعين محدد وغير محدد.

أ ـ الاحتياجات التدريبية المحددة :(١٩)

- تعيين أفراد جدد أو أفراد منقولين حديثاً إلى المنظمة.
- تغيير التنظيم الداخلي للمنظمة ونظمها.
- استخدام آلات ومعدات أو أجهزة جديدة في العمل.
- استخدام أساليب جديدة في العمل أو تغيير أساليب بأخرى.
- نقل أو ترقية بعض الأفراد العاملين في داخل المنظمة.
- تغيير أسلوب العمل أو الانتاج أو الخدمات أو التوسع في العمليات.
- ارتفاع معدلات الاصابة وحوادث العمل.

ب ـ الاحتياجات التدريبية غير المحددة :

- ارتفاع تكاليف العمل والانتاج وأداء الخدمات.
- كثرة الغياب والتأخير وارتفاع نسبة الاجازات المرضية.
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين.
- انخفاض مستويات الكفاية الانتاجية للأفراد العاملين ورداءة الانتاج.
- كثرة الشكاوى.
- الخبرة المحدودة لبعض الأفراد.

٢ ـ بينما يحصر بعضهم الآخر أنواع البرامج التدريبية فيما يلي :

١ ـ برنامج التدريب وإعادة التدريب على الوظيفة: بغرض رفع مهارة الشخص المبتدىء وإضافة قدرات جديدة لقدامى العاملين.

٢ ـ برنامج التدريب على تكوين إدراك عام بالمنشأة أي برنامج توجيهي بغرض مد العامل بمعلومات كافية عن فلسفة المنشأة واتجاهاتها أو مساعدة العامل على التكيف مع أهداف المنشأة.

٣ ـ برنامج التدريب على الأمن: ويوضح أنواع المخاطر التي يتعرض لها العامل خصوصاً تلك المتصلة بالتشغيل.

٤ ـ برنامج التدريب التثقيفي بغرض إضافة معلومات عن العلوم السلوكية والاقتصادية وتاريخ المنظمة.

٥ ـ برنامج التدريب الاشرافي والاداري للمشرفين والاداريين بغرض إعدادهم لشغل وظائف أعلى بالمنظمة وزيادة كفاءتهم في مجالات اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والمهارات القيادية.

الفصل الثالث

الاطار التحليلي لتحديد الاحتياجات التدريبية

عند تحديد الاحتياجات التدريبية في أي منظمة عن فترة ما في المستقبل من الضروري إجراء ثلاثة أنواع من التحليلات[٢٠]:

١ ـ تحليل التنظيم (المنظمة).

٢ ـ تحليل الوظيفة أو العمل.

٣ ـ تحليل القوى العاملة أو الفرد.

إلّا أن بعض الكتابات قد أضافت لما سبق عنصرين آخرين :[٢١]

١ ـ تقويم الأداء.

٢ ـ تحليل السلوك.

وستدرس هذه العوامل وفقاً لترتيبها فيما يلي :

١ ـ تحليل المنظمة :

المقصود بتحليل المنظمة هو دراسة الأهداف المحددة والموارد المتاحة وكيفية توزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف، وكذلك دراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تواجهها المنظمة.

هذا النوع من التحليل يفيد في تحديد ماهو مطلوب معرفته أو تعلمه لتحقيق الاهداف في ظل الظروف الخارجية التي تواجهها المنظمة، أو بمعنى أكثر شمولاً تحديد فلسفة التدريب للمشروع ككل.

وهنا تستطلع الادارة بضعة مشكلات تنظيمية فتتناول الأهداف والاختصاصات والسلطة والعلاقات، فنبحث مثلاً في مدى وضوح الأهداف أو غموضها، ومدى فاعلية الموارد البشرية والمادية المتاحة لبلوغ هذه الأهداف، وبعدالة توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى تناسب الهيكل التنظيمي بإدارته وأقسامه ومستوياته مع الأهداف المحددة والاختصاصات الموزعة، وطرق ممارسة الرؤساء لسلطاتهم وتفويضها لمرؤوسيهم وتتابع التفويض، ونطاق الاشراف وتناسبه مع قدرات الرؤساء والمرؤوسين وطبيعة الاعمال الموكلة ومدى وضوح خطوط الاتصال وانسياب المعلومات خلالها أو تعطيلها أو اختناقها ومدى ملاءمة التنظيم ككل بوضعه الحالي، لخطط المستقبل أو الأنشطة الجديدة أو التوسعات المزمع إدخالها ونوع التغييرات التنظيمية المطلوب لهذه التوسعات.[٢٢]

وتحليل المنظمة يتم على ثلاث خطوات :

أ - التعرف على كل من الأهداف طويلة وقصيرة الأجل والسياسات العامة والتفصيلية بكل وحدة تنظيمية.

ب - تحديد بيان تفصيلي بالاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال الموارد المادية والبشرية المتاحة في المنظمة.

جـ - تحديد المناخ الذي يؤثر وأيضاً يتأثر بالبيئة العامة للمشروع.

تحليل الأعمال (الوظيفة) :

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى تحديد مكونات التدريب ودراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون وينصب هذا النوع من التحليل على العمل أو الوظيفة بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي هذا العمل أو تلك الوظيفة، كما يتضمن ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به إذا أريد تأدية العمل بطريقة فعالة.

وتحليل الوظيفة الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريق الحصول على معلومات بطريقة منظمة مرتبة سواء عن الوظائف الحالية أو السلوكية بهدف تحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف، وهذا يتطلب تحليل الوظيفة وطريقة أدائها بالاضافة إلى السلوك والمعارف والمهارات اللازمة لأدائها.[٢٣]

وهذه المرحلة تتطلب تجميعاً مستمراً وتنظيماً للبيانات عن الوظيفة أو المركز والغرض من وجودهما بالاضافة لمختلف التفاصيل الاخرى المرتبطة بالوظيفة، وهناك أربع طرق أساسية لتجميع البيانات الخاصة بتحليل الوظيفة:

١ - الملاحظة.

٢ - الاستقصاء.

٣ - المقابلة الشخصية.

٤ - الخبراء المحكومون.

٣ - تحليل الفرد: (القوى العاملة) :

ويقصد بهذا التحليل دراسة الشخص الذي يراد تحديد احتياجاته التدريبية من ثلاث زوايا، تشمل الأولى تخصصه وقدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي ومدة خدمته، وتنصب الثانية على مواقفه واتجاهاته والحاجات التي يريد إشباعها في وظيفته، أما الزاوية الثالثة فتشمل سلوكه الوظيفي من حيث درجة التعاون وحب العمل والاخلاص في أدائه وحرصه على الأدوات التي يستخدمها، وولائه للمنظمة، وتطلعه لتعليم مهارات جديدة ودرجة تقبله، أو مقاومته للتوجيه والارشاد، وقدرته على الاتصال والتفاهم مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ومدى انسجامه مع العاملين، بالاضافة الى نواحي سلوك أخرى كالغياب والتأخر والشكاوى وغيرها، ويركز تحليل الفرد على أن للفرد أهدافاً معينة قد تتفق أو تختلف مع أهداف المنظمة، ومن الضروري التعرف على هذه الأهداف وتحديد درجة اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل، والسلوك الذي يسلكه الفرد تبعاً للاتفاق أو التعارض، وحتى نستطيع فعلاً تحديد الحالات التي هي في حاجة إلى تدريب والتي من الممكن أن يكون فيها التدريب فعالاً فإننا نستخدم اختبارات للمعرفة والالمام بالعمل، عينات من العمل، الاختبارات السيكولوجية وتقارير تقويم الأداء.

٤ - تقويم الأداء :

تعتبر عملية تقويم الأداء عملية مستمرة حيث يخضع كل فرد في المنظمة في أي مستوى وظيفي لعملية تقويم مستمرة قد تتم في العادة من فترة لأخرى وبتقدير شخصي، ويمكن الكشف عن الحاجة إلى التدريب عن طريق عملية التقويم هذه فقد يظهر التقويم حاجة البعض لمزيد من المعلومات، وأن آخر يحتاج إلى اكتساب مهارات جديدة أو تحسين اتجاهات.

ولقد استحدثت وسائل وإجراءات لتنفيذ عملية التقويم طبقاً لمعدلات أداء معيارية. ومن أهم ما ينتج في عملية التقويم إبراز عوامل التقدم الواجب تنميتها لدى الفرد الخاضع للتقويم.

٥ ـ **تحليل السلوك** :

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو الجماعة، كالتأخير في الحضور باستمرار، والانصراف قبل الموعد المحدد، وترك المكاتب، وعدم اللامبالاة، وعدم احترام الرئاسات، والميل إلى العدوان والنقد الهدام وعدم الرضا ومقاومة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك من المؤشرات التي تسفر عن وجود احتياج تدريبي لتصحيح المسار سواء للمشرف أو العاملين معه وتزويد الرؤساء بجرعات تكفل زيادة قدراتهم في التخطيط والاتصال.

وطرق التحليل السابقة تعتبر أساس عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن التدريب يهدف إلى تحقيق احتياجات المنظمة وإلى تحقيق الأداء المطلوب للأعمال، ولإشباع احتياجات الفرد من تزويده بالمعلومات وتنمية مهاراته وتغير اتجاهاته وسلوكه.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

١ ـ العملية التدريبية تتكون من ثلاث مراحل أساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية تخطيط التدريب، تقويم التدريب، اي أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أساس العملية التدريبية، فخطة التدريب يجب أن توضع وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في المنظمة، كذلك عند تقويم التدريب فإنه يجب قياس مدى تأثير التدريب على إشباع الاحتياجات الفعلية السابق تحديدها.

٢ ـ التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، أي تحديد من الذي يحتاج إلى تدريب من نوع هذا التدريب على درجة كبيرة من الصعوبة بل هو يعد أكثر مراحل العملية التدريبية صعوبة.

٣ - تحليل الوظيفة لأغراض التدريب يتم من خلال تجميع بيانات عن الأداء تفيد في تحديد محتوى التدريب (موضوعات البرامج).

٤ - تحليل القوى العاملة يركز على الفرد شاغل الوظيفة، والهدف من هذا التحليل هو تحديد ما إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير وتحديد ما إذا كان العاملون ذوو الأداء المنخفض من الممكن أن يحققوا أداء أفضل من خلال التدويب المناسب أو من الأفضل أن ينتقلوا إلى وظائف أخرى أكثر تناسباً معهم.

٥ - تبين من الدراسة أنه ما زال هناك قصور (من قبل الادارة العليا والوسطى في فهم ضرورة التدريب وطبيعته المستمرة، والمزايا والفوائد التي تعود منه وينعكس ذلك على اختلاف المفاهيم المستخدمة للتعبير عن المصادر المختلفة للاحتياجات التدريبية فمن الشائع استخدام تعبير (الاحتياجات التدريبية لعملية اختيار المرشحين للبرامج المختلفة والمعدة بالفعل سواء داخلياً أم خارجياً.

٦ - يؤدي اعتماد مبالغ كبيرة لبعض وحدات الجهاز الاداري إلى تنفيذ برامج وهمية لمجرد استنفاد المبالغ المعتمدة لهم وبالتالي لا يراعى فيها الأسلوب العلمي لجمع الاحتياجات التدريبية.

٧ - إن الاحتياجات التدريبية مسئولية غير مرغوب فيها من قبل الرؤساء، ويفضلون أن يلقوا بكل العبء أو الجزء الأكبر منه على عاتق إدارة التدريب في المنظمة.

٨ - ما زال كثير من الرؤساء يميلون إلى أسلوب التقدير الشخصي للحكم على مدى حاجة مرؤوسيهم للتدريب.. ولا يفضلون الاعتماد على المصادر الوثائقية بصفة عامة.

٩ - إن الرؤساء لا يثقون بدرجة كافية في تقارير الكفاءة كمصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية.. حيث يميل معظم الرؤساء إلى إعطاء أغلب المرؤوسين تقديرات مرتفعة (لأسباب مختلفة) مما يجعل الرؤساء لا يعتمدون عليها كثيراً في الحكم على أداء مرؤوسيهم لأنها لا تعبر عن الكفاءة الفعلية لهؤلاء المرؤوسين.

١٠ - ما زالت النظرة إلى التدريب على أنه عملية كمالية وليست أساسية لتحسين مستوى الأداء هي النظرة السائدة وبالتالي يتم الترشيح للبرامج للأفراد غير المرغوب في وجودهم بالعمل.

١١ - كما أن التحليل الشامل للنظام يساعد على نوع التدريب المطلوب وبالتالي يساعد إلى حد بعيد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

١٢ - إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ومتطورة ومتغيـرة بتغير ظـروف العمل، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع طبقات العاملين بالمنظمة.

التوصيـــــــات

١ - من الضروري توفير مناخ ملائم للتدريب في المنظمـة، وأهم عناصر هـذا المناخ مسـاندة الرؤساء وتأييدهم لمـرؤوسيهم قبل التـدريب وأثناء التـدريب وبعد التـدريب وذلك عن طريق تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب في عملهم.

٢ - ضرورة الاهتمام بإعادة توصيف وظائف المنظمـات على أسـاس علمي سليم بحيث نبعد عن إعطاء الأوصاف العامة للوظائف والتي تميز بطاقات الوصف الحـالية، بـذلك تكـون بطاقات توصيف الوظائف مصدراً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٣ - ضرورة تطوير أساليب تقويم الأداء المستخدمة، بحيث تكون عناصر تقارير كفاءة الأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوصف الوظيفة.

٤ - من الضـروري أن يشترك المـرؤوس بصورة إيجـابية وفعـالة في تحـديد الاحتيـاجـات التدريبية، وذلك بإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي سـواء في نوع التـدريب المرغـوب فيه ووقت التدريب المناسب.

٥ - إعـادة النظر في الاعتمـادات التدريبيـة المخصصـة للـوحـدات حيث أن هنـاك جهـات تخصص لها مبالغ كبيرة والبعض الآخر يخصص له مبالغ ضئيلـة رغم أهمية البـرامج التدريبية بالنسبة للمنظمة.

٦ - ضرورة الالتزام بالتعليمات والمنشورات والكتب الدوريـة الصادرة من الجهـاز المركـزي للتنظيم والادارة والخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.

الهوامش

١ ـ حسين الدوري، الاعداد والتدريب الاداري، القاهرة، مطبعة العاصمة، ١٩٧٦م. ص: ١٣٣

٢ ـ سناء فتحي عثمان، دليل تصميم البرنامج التدريبي، سلسلة الدراسات الادارية رقم (٢١)، أكتوبر ١٩٨٢م.

٣ ـ إرشادات التدريب في الخدمة المدنية، الجزء الرابع، ص: ١، الاحتياجات التدريبية، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، ١٩٦٧م.

٤ ـ الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، الادارة المركزية للبحوث، بحث التدريب كأحد العناصر الادارية لرفع انتاجية العامل المصري، أميرة أبو زهرة وآخرون. ١٩٨٤م.

٥ ـ محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجال التنمية، القاهرة: مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م، ص: ٣٤٣

٦ ـ عبدالمنعم حبيب، المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الادارة، العدد الثالث، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، القاهرة: يناير ١٩٧١م. ص: ٧٨.

٧ ـ الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، الادارة المركزية للتدريب، المنشور التدريبي رقم (١٨) لسنة ١٩٧٥م، المقابلة كوسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٨ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية، ترجمة منار مصر للبترول، القاهرة: الاحتياجات التدريبية، الفصل الثاني ص: ١٣

٩ ـ إبراهيم حسين النظامي، تخطيط التدريب، القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. سنة ١٩٧٩م ص: ٢١.

١٠ ـ علي محمد عبدالوهاب. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية. المنظمة العربية للعلوم الادارية. القاهرة: ١٩٧٧م.

١١ ـ ابراهيم حسين النظامي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٢، ٢٣

١٢ ـ أميرة أبو زهرة وآخرون، التدريب كأحد عناصر الادارة لرفع انتاجية العامل المصري. مرجع سبق ذكره ص: ٢٣

١٣ ـ السيد عبدالحليم عزب. إجراءات وضع خطة تدريبية. القاهرة ١٩٨٢م. ص: ١، ٢

١٤ ـ محمد خيري حربي ومحمد أنور قريطم. الأسس العامة للتدريب. القاهرة: دارالمعارف ١٩٦٢م. ص: ٢٣

١٥ ـ صلاح الدين خليفة عبدالرحمن. الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي والقطاع العام، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، ١٩٧٤م، ص: ١٣

١٦ ـ محمد خيري حربي، محمد أنور قريطم، الأسس العامة للتدريب، القاهرة دارالمعارف ١٩٦٢م.

١٧ ـ الاحتياجات التدريبية، ترجمة منار مصر للبترول، مرجع سبق ذكره ص: ٢٢

١٨ ـ علي السلمي وساطع رسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة ١٩٧٤م.

١٩ ـ التدريب كأحد العناصر الادارية كرفع انتاجية العامل المصري. اعداد أميرة أبو زهرة وآخرين، مرجع

٢٠ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، الادارة المركزية للبحوث، بحث في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الحكومية، اعداد نبيلة عباس الشال ١٩٨٣م، ص: ٤، ١٣

٢١ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، الادارة المركزية للبحوث، بحث في التدريب وأهميته في تخطيط القوى العاملة، إعداد هدى أحمد صادق، فبراير ١٩٨٤م. ص: ٥.

٢٢ - إبراهيم النظامي، الاحتياجات التدريبية، بحث سبق ذكره، ص: ٢٠، ٢٣

٢٣ - حسين الدوري، مرجع سابق ص: ١٤٤

المراجـــــع

١ - حسن الدوري، الاعداد والتدريب. ١٩٧٦م.

٢ - الدكتور علي السلمي وساطع رسلان. تحديد الاحتياجات التدريبية. المنظمة العربية للعلوم الادارية. القاهرة: ١٩٧٤م.

٣ - علي عبدالوهاب. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية. المنظمة العربية للعلوم الادارية. القاهرة: ١٩٧٧م.

٤ - عبدالمنعم حبيب، المدخل العلمي لدراسات وتحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة الادارة. العدد الثالث. اتحاد جمعيات التنمية الادارية. ١٩٧١م.

٥ - محمد جمال برعي. التخطيط للتدريب في مجال التنمية ١٩٦٨م.

٦ - محمد خيري حربي ومحمد انور قريطم. الأسس العامة للتدريب ١٩٦٢م.

كتيبات وبحوث :

١ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. ارشادات التدريب في الخدمة المدنية القاهرة ١٩٦٧م.

٢ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. بحث في تخطيط التدريب. إبراهيم النظامي. القاهرة: ١٩٧٩م.

٣ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، دليل تصميم البرنامج التدريبي. سناء فتحي إبراهيم. سلسلة الدراسات الادارية. برقم ٢١ اكتوبر ١٩٨٢م.

٤ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. بحث التدريب كاحد العناصر الادارية لرفع انتاجية العامل المصري. اميرة ابوزهرة. ١٩٨٢م.

٥ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. بحث في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الحكومية اعداد. الدكتورة نبيلة الشال ١٩٨٣م.

٦ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. بحث في التدريب واهميته في تخطيط القوى العاملة. هدى صادق القاهرة: ١٩٨٤م.

٧ - السيد عبدالحليم عزب. اجراءات وضع خطة تدريبية القاهرة.

التدريب النفسي للتطعيم

ضد التوترات والغضب لرجل الأمن والشرطة

بحث نفسي ـ طبي

الدكتور محمد حمدي حجار(*)

ملخص البحث :

تُعد مهنة رجل الأمن بتخصصاته المتعددة مؤهبة للاصابة بأمراض التوتر النفسي التي نعدُّ منها على سبيل المثال وليس الحصر: ارتفاع ضغط الدم، وقرحة جهاز الهضم، والآفات الشريانية التاجية القلبية، وانخفاض مناعة الجسم ضد الأمراض الخمجية Infections والميل إلى التدخين أو تعاطي المهدئات لاضعاف التوتر النفسي. وأن التقنيات العلاجية النفسية السلوكية ـ المعرفية قدمت لسلك الأمن السبل الوقائية والعلاجية الفعالة لتدريب رجل الأمن الأكثر تعرضاً لأمراض التوتر تعلم المهارات السلوكية لاضعاف التوترات والشدّات النفسية التي يتعرض لها خلال تعاملاته اليومية مع المثيرات المحرضة للتوتر النفسي.

إن هذا البحث يشرح بالتفصيل الأساس والافتراضات النفسية ـ البيولوجية لأمراض التوتر النفسي (العلاقة التبادلية بين النفس والجسد)، ومن ثم يعرج إلى شرح طرق التدريب على امتلاك المهارات السلوكية الوقائية التمنيعية ضد هذه الأمراض القائمة أساساً على التعليم الذاتي.

لقد دخل علم النفس الطبي والطب النفسي السلوكي ـ المعرفي، السلك الأمني ليقدم له خبراته واكتشافاته في ميدان الصحة النفسية الوقائية. وما يطرحه هذا البحث من التقنيات

(*) استاذ محاضر للعلوم النفسية السلوكية ـ الطبية في جامعة دمشق، ومشرف على برنامج الرعاية والصحة النفسية بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

التدريبية الوقائية أضحى اليوم جزءا من برامج السلك الأمني في الولايات المتحدة الأمريكية في إعداد رجل الأمن أو الشرطة لمواجهة مهامه بالقدر المناسب من الأداء بأقل شدات نفسية.

طبيعة واهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من حداثته واستناده إلى علوم نفسية - طبية تطبيقية غير معروفة في السلك الأمني والشرطي في العالم العربي، في وقت يُعد السلك الأمني من المهن الرئيسية التي تؤهب المنخرطين في وظائفه إلى اعتلال الصحة النفسية، والتعريض لأمراض التوتر العضوية، وما يترتب عن مثل هذا التعريض المؤذي للشدات النفسية على الصحة النفسية من ضعف الأداء و«الاهتراء النفسي والبدني» السريعين، وزيادة حجم النفقات العلاجية من أدوية واستشفاء وغيرها. لذا فإن طرح هذا البحث قد يثير الوعي عند أصحاب القرار في السلك الأمني أو الشرطي في البلاد العربية إلى العناية بالصحة النفسية لأفراد هذا السلك من خلال تضمين برامج الاعداد والتأهيل التقنيات السلوكية التطعيمية المناهضة للشدات والغضب وفقاً للأسس التي يطرحها هذا البحث.

الافتراضات النفسية البيولوجية للآليات الامراضية للشدّات النفسية المزمنة:

على مستوى الفيزيولوجيا العصبية البيوكيميائية يوجد جهازان أو محوران للإفراز العصبي الصمي للاستجابات التوترية وهما: المحور الهيبوتلاموسي - النخامي - القشري الكظري والمحور للجملة العصبية الإعاشية (اللاارادية) - الكظري الادرينالي[1].

أ - فالمحور الأول الهيبوتلاموسي - النخامي - القشري الكظري، تكون آليته النفسية العصبية الصمّية، عند تعرض الفرد إلى شدّات نفسية أو غضب على الصورة التالية:

يزداد تنبه عقد الهيبوتلاموس بفعل التوتر النفسي أو الغضب فتتزايد إفرازاته الغدّية العصبية لمحرر هرمون كورتيكوتروفين Corticotro-phine Releasing Factor (وهو عامل هرموني محرر)، هذا العامل الهرموني المحرر بدوره يحرض الفص الأمامي للنخامة في الدماغ على افراز هرمون اسمه ACTH وهذا الهرمون الحاث يحرض قشر الكظر على افراز الكورتيزول. ومن المعروف أن الكورتيزول له عدة وظائف استقلابية في الخلية، إضافة إلى وظيفة هرمون توتر يرفع الضغط الشرياني، ويزيد السكر في الدم وينشط

الجهـاز التنفسي ـ القلبي ـ الدوراني (ارتكـاس الانذار Autonomic nervous System) مُعداً العضوية للقيام بفعل ما.

ب ـ أمـا المحور الثـاني، وهو الجملـة العصبيـة الاعـاشيـة Autonomic Nervous System الإدرينالي، فهو الذي ينبه لب الكظـر (الغدة الادرينـالينية) ليفـرز هرمـون الادرينالـين (الابنيفرين). وهذا هرمون التوتر Stress Hormone له دوره في الاستجابة التوترية، إذ ينشط الجهاز السمبثاوي (الودي)، وبالتالي تنشط الأعضاء التي يُعصّبها هذا الجهـاز، فيسـرع القلب، ويرتفـع الضغط الدمـوي بفعل تقبض العضـلات الملساء المـوجودة في الأوعيـة المحيطية، ويـزداد تواتـر التنفس ويزداد ورود الـدم والغليغوز إلى العضـلات الارادية المخططة، إضافة إلى زيادة السكر في الدم، وهنا تكون العضوية في حالـة انذار مستعدة للقيام بعمل وهو ما نسميه علمياً بمتلازمة الهروب أو المواجهة Flight or Fight Syndrome ويضاف إلى ذلك تحرر الحموض الشحمية من مختزناتها في النسج الضامـة لترتفع مستوياتها في الدم.

وبالطبع إن العضوية المستنفـرة لاداء عمل مـا في هذا المـوقف تكون في حـالة ارتكـاس انذاري يُشترط الا يدوم طويلا لأن هناك جهدا كبيرا يقع على العضـوية عمـوما، وهـو سلوك بيولوجي هدفه الدفاع عن العضوية بالدرجة الأولى.

وهذه الآلية البيولوجية الانذارية نراهـا في حالـة القلق المستمر أو المـزمن، ولكن بنشاط عضوي ـ بيولوجي أقل بحيث يكون التخريب العضوي مستمرا وتحتيا ومترقيا. لذا نقـول إن القلق أو التـوترات المستمـرة المـزمنـة تخـرب العضـويـة، فتؤهب لحـدوث ارتفـاع الضغط الشرياني الأساسي، وتجهد القلب، وتـرفع مستـويات الشحـوم في الدم، وهي عـامل اسـاسي وجوهري في تصلب الشرايين والأمراض القلبية التاجية، وتخفض مناعة البدن ضد الأمراض الخماجية، بل وتؤهب لحدوث الأورام الخبيثة بفعل تثبيط القلق أو التوتر المزمن لجهاز منـاعة البدن وبخاصة خلايا نوع «T» (ت) القاتلة للبكتيريا والفيروسات وللخلايا السـرطانيـة. ولا نبـالغ إن قلنـا إن الاضطراب النفسي المـزمن بفعل الاضطـراب الـوظيفي الـذي يحـدثـه في العضوية يمكن أن يتحول هذا الاضطراب الواقع على العضوية إلى مـرض عضوي. وهـذا ما نسميه بالأمراض السيكوسوماتية، اي الأمراض ذات المنشأ النفسي أو أمراض التوتر Stress Diseases كـالصداع التـوتري، والاعـراض القرحيـة (نسبة إلى القـرحة)، ومـرض رينولـد

التشنجي (ضعف ورود الدم إلى أصابع اليدين والرجلين والشعور بالبرودة بفعل تقبض الأوعية الدموية المحيطية نتيجة فرط نشاط الجهاز السمبثاوي بفعل القلق أو التوتر). وحتى الصداع النصفي (الشقيقة) والربو القصبي حيث يلعب القلق والاضطراب النفسي دوراً مهماً في شدة نوبة الربو والصداع النصفي وتكرارها.

إذن نلاحظ الأثر المخرب للعضوية الناجم عن التوترات النفسية المزمنة والآلية الامراضية لهذه التوترات عموماً.

الآلية السيكولوجية في إدراك المواقف المثيرة للتوتر والانفعال:

في الانفعال المتوتر الغاضب مظاهر ايجابية وسلبية في السلوك. فالعناصر السلبية في الانفعال التوتري هي:

١ ـ تعطيل عملية جمع المعلومات وربطها.
ب ـ تعطيل قدرة الفرد على الاستبصار بالمشكلة ومراقبة ذاته
د ـ التحريض على القيام بسلوك عدواني ضد مصدر التوتر ومنابعه.

أما العناصر الايجابية في الغضب والسلوك التوتري فهي:

أ ـ إمداد الجسم بالنشاط والطاقة في مواجهة المشكلة التي تعترض تكيف الفرد.
ب ـ تعمل وظائف الغضب كمؤشرات تمييزية Distinctive Cues فترشد الجهود الرامية إلى حل المشكلة.

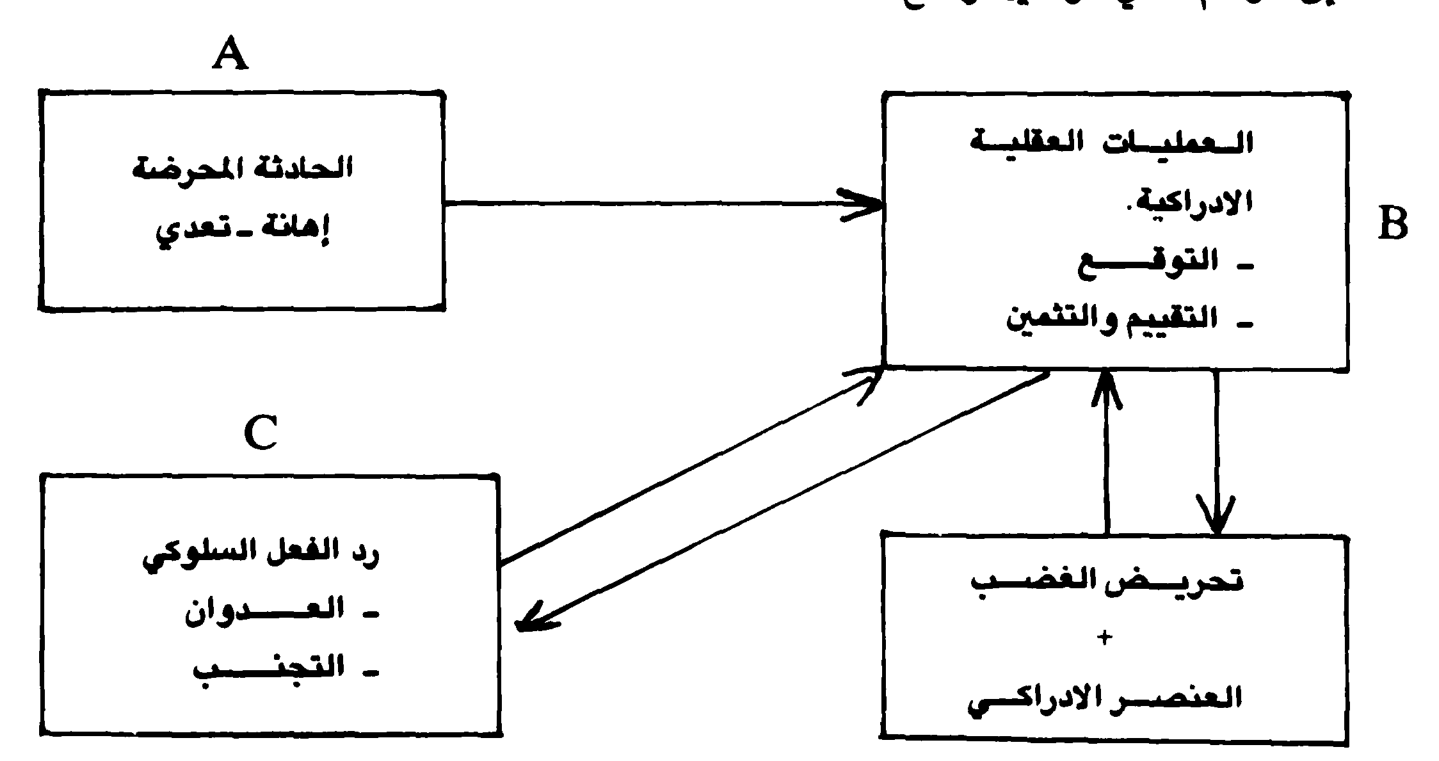
فالخصائص التحليلية لعاطفة الانفعال التوتري والغضب، ليست بالضرورة أن تكون دوماً ذات مظاهر سلبية في السلوك أو أنها تؤدي إلى ارتكاسات فيزيولوجية مؤذية للعضوية (شريطة الا تكون مستمرة ومزمنة)، ذلك أن الحكم على الموقف المثير للتوتر أو الغضب هو موضوع يجب تقويمه وفقاً لطبيعة الاستجابة، ومدى توافقها وملاءمتها مع الموقف الموتر Stressor[٢]

إن كل انسان يغضب ويتوتر ويهتاج في مواقف معينة. وان حكمنا على سلوكه الغاضب كارتكاس سوي أو غير سوي، هذا الحكم يصدر دوماً استنادا الى مدى توافق العنصر الباعث

على التوتر مع الاستجابة السلوكية الغاضبة. فإذا ما جاء رد الفعل متناسباً مع طبيعة الموتر، قلنا إن التوتر أو الغضب سوياً ومُبرراً. اما إذا جاء رد الفعل غير متناسب مع طبيعة الموتر وشدته، قلنا إن هذا الرد الغاضب المتوتر هو غير سوي. وهنا فإن أهداف التدريب على السيطرة على السلوك التوتري أو الغاضب عند رجل الأمن هو في واقع الأمر جعل رد الفعل التوتري في مستوى درجة الحادثة المحرضة للفعل التوتري الغاضب. ومن ثم ثانياً تدريب المتدرب على السيطرة على الموقف الموتر وازالته. وثالثاً اضعاف الاستجابة التوترية إلى أدنى درجة ممكنة. هذا هو باختصار هدف التدريب السلوكي التطعيمي ضد التوتر والغضب موضوع بحثنا.

إن كل ما شرحناه ينصب في خانة طبيعة الادراك للحادثة الموترة من قبل الفرد وتفسيراته لتلك الحادثة. أي بتعبير آخر كيف ينظر إلى الحادثة الخارجية وكيف يفسرها.. فالعمليات العقلية التأويلية والتفسيرات للحادثة الخارجية المُدركة هي التي تحدد نوعية الانفعال من غضب، أو توتر أو طمأنينة أو تهديد.

وبمعنى آخر، إن تأويلاتنا للمواقف أو الحادثة الخارجية هي التي تخلق نوعية انفعالاتنا من غضب ومسرة واحباط، وألم، وتوتر، أو طمأنينة. وإذا أردنا توضيحاً لهذه العلاقة التبادلية بين إدراك الحادثة والعمليات الفعلية التقويمية لها ونتاجها السلوكي ـ الانفعالي، فإن الرسم التالي هو خير موضح لذلك:



إن التدخل التدريبي العلاجي أو التطعيمي ضد التوتر أو الغضب لرجل الأمن ينصب هنا على تبديل ادراكه وتأويلاته للحادثة الموترة بشكل نجعل رد فعله الغاضب أو التوتري في أدنى درجة هذا أولاً، وثانياً اضعاف الاستجابة التوترية والسيطرة عليها بتدريبه على اجهاض التوتر من خلال الاسترخاء أو الاستجابة الاسترخائية المُتعلمة. وبكلمة أخرى ندربه على تصويب ادراكه للحادثة الموترة فلا يبالغ في نظرته وإدراكه وتقويمه لتلك الحادثة المزعجة مبالغة مفرطة، ومن ثم نعلمه اكتساب المهارات الاسترخائية المتعلمة الاشراطية لاضعاف الاستجابة التوترية العضوية التي شرحناها آنفاً، أي الاضطراب العضوي الناجم عن التوتر أو الغضب. تثبيط الآليات العصبية البيوكيميائية المسؤولة عن الاضطراب البدني بوساطة الاستجابة الاسترخائية المعاكسة المتعلمة الاشتراطية.

وننبه هنا أن الأفراد الذين نسميهم (عصبيين، شديدي الانفعال والاثارة لأتفه الأسباب) عادة ما يكون سلوكهم أسلوباً في الحياة في تعاملهم مع المشكلات أو الحوادث التي تزعجهم، يتعزز هذا السلوك الحياتي التعاملي بفعل آلية الاستجابة الاشراطية المتعلمة. وان علاج أمثال هؤلاء أو تدريبهم على تبديل سلوكهم التوتري يحتاج عادة إلى وقت طويل وجهد أكبر من اولئك الذين انخرطوا في مواقف موترة فباتوا سريعي الغضب والاثارة نتيجة سوء تكيفهم مع المحيط الباعث على التوتر. وهذا ما ينطبق على رجل الأمن أو العسكري الغُر (الحديث في المهنة) الذي انخرط في السلك الأمني أو العسكري والتحق في التدريب المسلكي في مراكز التدريب الاعدادية التأهيلية حيث تسود الأنظمة المقيدة لحرياته الشخصية المولدة للموترات والغضب.

ونافلة القول إن الأنموذج العام لعاطفة الغضب والتوتر النفسي الذي ذكرناه في الرسم، هو حالة انفعالية مرتبطة بالادراك ارتباطاً وسيطياً أي «B») يتبادل فيه التأثير بين السلوك (C) والادراك (B) وهذا يعني أن الحادثة (A) في الشكل السابق لا تولد السلوك أو الانفعال (C) ولكن العمليات العقلية (B) هي التي تولد الانفعال (C).

وطبقاً لهذا الانموذج الموضح لآلية الغضب أو التوتر على المستوى السيكولوجي، فإن الحوادث الخارجية المباشرة لا علاقة لها بالانفعال أو السلوك، وإنما العمليات العقلية الوسيطية من توقعات وتقويمات هي التي تولد نوعية الانفعال والسلوك. وعلى هذا يمكن أن نفهم التوتر أو الشدة Stress كحالة افتراضية محددة بعلاقات وظيفية بين متطلبات المحيط

(نوفاكو ١٩٧٩) - أي المؤثرات Stressors وحالة بدنية سيئة، ونتائج سلوكية (ردود فعل ناجمة عن الشدة). فالضواغط أو مطالب البيئة هي عناصر لمجالات بيئية متنوعة (فيزيائية، بيولوجية، سيكولوجية، اجتماعية) تمارس ضغطاً على العضوية كيما تتكيف وتتأقلم. ثم إن التعرض الروتيني لمطالب المحيط في غياب مصادر قوى الشخصية (الأنا) الصادة لهذه الضواغط البيئية، هذا التعرض يستثير ردود فعل ناجمة عن التعرض للشدة أو التوتر والتي تمثل أذيات تلحق بالوظيفة النفسية والصحة البدنية بآن واحد (المرض النفسي والبدني).

وعلى هذا تندرج أسباب منظور الشدة في ثلاث نقاط:[٣]

أ - مدى الشروط والحالات التي تكون بمثابة محددات Determinants للغضب أو التوتر.
ب - مدى النتائج المرتبطة بالظهور المتكرر للغضب Frequency
د - ضلوع الغضب في نماذج السلوك الخاصة بالتعامل مع الشدة Coping with the stress .

إن كل نقطة من هذه النقاط لها علاقة مباشرة بالتقربات التدريبية التطعيمية ضد التوتر والغضب (سنعود إلى هذا الموضوع عندما نشرح تكنيك التدريب التطعيمي ضد التوتر والغضب)

إن أساليب التطعيم ضد التوتر والغضب هي في حقيقة الأمر خلق مهارات سلوكية تتعامل مع الشدات والغضب بنجاح. أي بتعبير آخر السعي إلى تنمية مهارات تحدي عند المتدرب (الزبون) كيما يتكيف مع المواقف والحوادث الباعثة على الشدة والمحرضة للغضب بحيث تُضعف هذه المهارات المتعلمة التوتر النفسي والغضب وتسيطر عليهما من أجل انجاز أهداف الشخصية.

إن تعبير «التطعيم» Inoculation هو مصطلح طبي. تم استعارته هنا في هذه التقنيات السلوكية - المعرفية لخلق «مناعة» Immune ضد التوتر والغضب مثلما يُحدث اللقاح مناعة ضد مرض بكتريائي أو فيروسي معين. وأن إجراء التدريب في هذا الميدان يعتمد نظرياً أولاً على تنمية مهارات مُتعلمة ضد الشدّات Coping skills وثانياً تعريض المتدرب الى مقادير متزايدة من الشدّات أو الضواغط Stressors الممكن السيطرة عليها والتي تحرض (ولكن بدون أن تتغلب عليه) دفاعاته السيكولوجية Defenses وهنا يتعلم المتدرب التعامل مع المواقف المثيرة للشدة (شرطي السير في تعامله مع المخالفات والتحديات الصادرة عن

السائقين المخالفين لأنظمة السير مثلاً)، والتي تتكرر كثيراً في حياته، تعاملاً تكيفياً يتخلص من تأثيراتها المؤذية على مستوى صحته النفسية والجسدية.

وعلاوة على ذلك، ومن خلال تعلم رجل الأمن أو الشرطة كيف ينظم تفكيره وانفعالاته وسلوكه ليتوافق مع الشروط البيئية التي تحيط به والتي تشكل موترات له من خلال اضعاف هذه الموترات بالسلوك المتعلم بشكل مهارات تكيفية، فإن السيطرة على الغضب يمكن أن تتم بوسائط وقائية إضافة إلى نشاطات تصدي تكيفي مع الشدات والضواغط.

وحيث أن التدخل التدريبي العلاجي هنا هو تدخل سلوكي ـ معرفي، فهو في واقع الأمر كما رأينا، يستند على أفكار نظرية يكون فيها عنصر العمليات الادراكية (B) وسيطاً. ومن ناحية أخرى ان الإثارة الانفعالية وسير الفعل الذي تثيره الإثارة، يتقرران بالتركيب المعرفي للفرد Cognitive Structure ونظرته للموقف، بتوقعاته وتقويماته للموقف الباعث على الإثارة والاضطراب.

إن الالحاح على المحددات المعرفية (التوقعات والتقويمات) تعكس تأثير نظريات الشخصية التي طرحها كل من جورج كيلي (١٩٥٥)، وجوليان روتر (١٩٥٤) اضافة الى الفيض العلمي الذي قدمه العلامة السيكولوجي الشهير البرت اليس (١٩٦٢) المستند اصولاً على معطيات الفلاسفة الرواقيين Stoic وأحْبار البوذية. ثم ان الأساليب التدريبية التطعيمية التي سنأتي على ذكرها، تستند على نظرية جيمس ـ لانج التي تقول: إن الفعل ذاته يخلق الشعور المناسب له. أي انني اتصرف تصرف الخائف فأخاف، وأتصرف تصرف الغاضب فأغضب (جيمس ١٨٩٠). ثم إن أنموذج السببية الثنائية الاتجاه تفترض ايضا وجود عروة التغذية الراجعة المستمرة Continous feed back loop بين السلوك والحالات الانفعالية الداخلية.

إن التقريب التدريبي التطعيمي ضد التوتر والغضب يحتوي على ثلاثة أطوار أو مراحل أساسية هي:

أ الاعداد المعرفي Cognitive Preparation

ب ـ اكتساب المهارات Skills acquisation

جـ ـ التطبيق التدريبي.

وهذا ما سنتكلم عنه بالتفصيل.

طرق التدريب واساليبه:

بعد أن شرحنا الأساس النظري للآلية الانفعالية، وبيّنا أيضاً الآلية العصبية - البيوكيميائية للاضطراب الانفعالي، نأتي الآن على ذكر الجانب التطبيقي التدريبي في تدريب رجل الأمن على كيفية تعامله مع الشدّات والموترات من خلال اكتساب المهارات المعرفية والسلوكية الرامية إلى إضعاف الاستجابات التوترية والسيطرة عليها لتكون على مستوى عادات متعلمة إشراطية تفيده في الحفاظ على صحته النفسية والجسدية.

أ - مرحلة الاعداد الادراكي او المعرفي:

يتمثل الإعداد المعرفي هنا في العملية التثقيفية لرجل الأمن أو الشرطة عند وظائف الغضب وشرح التأثيرات المؤذية للتوترات على الصحة النفسية والجسدية (وفقاً لما شرحناه بصورة محاضرات مكتوبة، إضافة إلى شرح اسلوب اللغة المشتركة التي سيتم التعامل بها بين المدرب السيكولوجي والمتدرب (رجل الأمن أو الشرطة) في العملية التدريبية - التثقيفية. كا يطلب المدرب من المتدرب الاحتفاظ بمذكرات يسجل فيها الجلسات التعليمية التدريبية التي تستخدم كأساس في المناقشة حول طروحات التدريب وأساليبه.

إن العناصر الخاصة بضبط الغضب والتوتر والسيطرة عليهما في هذه المرحلة الاعدادية تحتوي على التالي:

- تحديد الأشخاص والمصادر والحوادث التي تُعد بالنسبة للمتدرب الشرطي أو رجل الأمن مصادر للتوتر والغضب. مثلاً بالنسبة لرجل السير مخالفات انظمة المرور والسلوكيات العدوانية الصادرة عن المخالفين المثيرة لتوتر رجل الأمن وغضبه وانفعالاته. بالنسبة لرجل المخابرات تتبع الجواسيس في الداخل والخارج أو القيام بمهمات تجسسية لصالح بلاده وما يترتب عن هذه المهمات من سلوكيات توترية وتهديد ومخاوف والتعرض لمخاطر القتل او القبض عليه. أو ضابط الابحاث الجنائية في تتبعه لشبكات تهريب المخدرات وما يصاحب ذلك من تهديد ومخاوف وتوترات الخ....
- التمييز بين مشاعر الغضب والعدوان وإدراك الفرق بينهما.

- فهم العوامل المتعددة المحددة للغضب أو التوترات النفسية.
- فهم الإثارة الانفعالية من ناحية تفاعل النتائج.
- طرح تقنيات التدريب ضد الغضب والتوتر كاستراتيجيات تعامل تكيفي ضد الحوادث والمثيرات الخارجية الباعثة على التوتر والغضب.

يتم تطبيق هذا الطور الاعدادي خلال عملية التقويم التي يجريها المدرب قبل البدء بالعملية التدريبية وفي الجلستين التدريبيتين.

ب - مرحلة اكتساب المهارات:

يتم أولاً تدريب المتدرب على اكتساب المهارات الاسترخائية لتصبح على مستوى عادات عند المتدرب يواجه بها المواقف المثيرة لتوتراته وغضبه، ومن المعروف، كما شرحنا، إن الاسترخاء يعاكس الآلية العصبية - البيوكيميائية للتوتر النفسي وما يصاحبها من اضطرابات بدنية.

يكون التدريب على الاسترخاء بالصورة التالية:[4]

١ - المكان :

غرفة متوسطة الإنارة والدفء أو البرودة بعيدة عن الضوضاء والصخب لتسهل تركيز المتدرب انتباهه على تخيلاته وأفكاره الداخلية وتمنع تشتت انتباهه بفعل المنبهات والأصوات الخارجية. يجلس المتدرب على كرسي مريح له مسندين لليدين، ويحرر جسمه من أي شيء ضاغط ومعيق لحركته (فك ربطة العنق والحزام، الخ...)

٢ - تعليمات الاسترخاء واهدافه:

يشرح للمتدرب أهداف الاسترخاء على المستوى النفسي والبدني وفوائده على صحته النفسية والبدنية والأهداف من التدريب عليه لتكون عادات مكتسبة يواجه بها التوترات النفسية اليومية التي يتعرض لها، وكيف ان الاسترخاء يجعله أكثر قدرة على حل المشكلات التي تعترضه، وتجنبيه السلوكيات الغاضبة التوترية التي تسيء كثيراً إلى علاقاته المهنية مع المواطنين أو الرؤساء، والمعيقة لمهماته الخاصة إذا كان رجل أمن تفرض مهماته أن يكون على

أعلى درجة من الهدوء والثبات والاتزان واتخاذ الأحكام السريعة الصائبة ازاء المواقف الحرجة المهددة.

تكون تعليمات الاسترخاء إما:

- بصورة شريط صوتي يتعين على المتدرب أن ينفذ تعليماته بدقة، وغالباً ما تكون هذه الوسيلة المفضلة لأنها تختصر وقت التدريب وتساعد المتدرب على تنفيذ الاسترخاء بسهولة في تدريباته اليومية على الاسترخاء.
- أو أن المدرب ذاته يملي على المتدرب تعليمات الاسترخاء ببطء حيث ينفذ المدرب ما يملى عليه.

٣ ـ تنفيذ تعليمات الاسترخاء:

يطلب المدرب من المتدرب أن يجلس جلسة مريحة على الكرسي. ومن ثم يشرح له خطوات الاسترخاء أو الجلسة التدريبية الاسترخائية والسلوكيات الواجب اتباعها خلال املاء تعليمات الاسترخاء. ويكون التنفيذ على الصورة التالية:

«أغمض عينيك، واجعلهما كذلك طوال فترة الجلسة التدريبية الاسترخائية، إلا أنه يمكنك الآن فتحهما استكمالاً لفهم تعليمات الاسترخاء لفترة وجيزة.

خذ نفساً عميقاً تملأ رئتيك فيه وببطء... ازفر الهواء ببطء أيضاً ليخرج من رئتيك.. كرر هذه العملية ثلاث مرات. أغمض العينين. الآن .. وتر كل عضلة أو مجموعة عضلات توتيراً غير مؤلم من عضلات جسمك الرئيسية (توتير عضلات الوجه بالتكشير، والضغط على الفكين، وتقطيب عضلات الوجه، توتير اليدين بطي الساعدين على العضدين مع توتير العضل، وبتقليص عضلات البطن وكأنك تتجنب لكمة على البطن، وبتقليص عضلات الاليتين وكأنك تمنع خروج الغازات من الدبر، وبرفع الكتفين إلى الأعلى. وبشد عضلات الفخذ والساقين».

أقول، وتر جميع هذه العضلات دفعة واحدة وانت تتنفس بسهولة ولمدة عشر ثوان. ومن ثم ارخ جميع تلك العضلات التي وترتها واستشعر بهذا الاسترخاء وبالتوتير في هذه العملية المناوبة بين التوتير تارة، ولمدة عشر ثوان، والإرخاء لهذه العضلات لمدة مماثلة أيضاً .. عليك

أن تركز انتباهك وأنت مغمض العينين للتوتير والاسترخاء العضلي. الآن كرر ما فعلته.... وتر جميع عضلات جسمك .. حافظ على هذا التوتر لمدة عشر ثوان .. استشعر بكل احساساتك بهذا التوتر.... الآن أرخ العضلات الموترة... استشعر بهذا الاسترخاء تماماً .. الآن خذ تنفساً عميقاً ... أحبسه في صدرك .... أزفر الهواء ببطء استشعر بالتوتر يخرج مع الزفير.

بعد ذلك .... أرخ عضلات جميع جسمك في وقت تركز انتباهك على فكيك فتضغطهما ... شد العضلات حول عينيك شداً قوياً ... استشعر بالتوتر العضلي في الفكين، وفي العينين والوجه ... اترك بقية عضلات جسمك مسترخية...

الآن أرخ التوتير العضلي في الفكين... أرخ عضلات العينين، استشعر بالاسترخاء في الفكين والعينين والوجه كله.

الآن ادفع برأسك إلى الخلف إلى الحد الذي تشعر فيه بتوتر في عضلات الرقبة وأرفع الكتفين إلى الأعلى حتى ارتفاع الأذنين... استشعر بالتوتر العضلي في الرقبة وفي عضلات الكتفين... وفي القسم العلوي للظهر... عاين التوتر العضلي في هذه المناطق، والاسترخاء في بقية عضلات الجسم المسترخية.

الآن أرخ عضلات الكتفين باعادتهما إلى الحالة السابقة ... دع رأسك يأخذ مكانه الأول.... استشعر بالاسترخاء في الكتفين والرقبة.... عمق هذا الاسترخاء...

الآن اجعل كفيك قبضة ووتر عضلات معدتك... استشعر بالتوتر العضلي في القبضتين وعضلات المعدة ... قارن على التوتر بالاسترخاء والذي تشعر به في بقية الجسم.

أرخ أصابع الكفين.... أرخ عضلات معدتك... استشعر بهذا الاسترخاء..

أخيراً وتر عضلات الاليتين وعضلات الفخذين ... ادفع بأصابع رجليك إلى الأسفل لتوتير عضلات الساقين... استشعر بالتوتر في الإليتين وفي عضلات الفخذ والساق، بينما أجعل بقية عضلات جسدك مسترخية.. الآن أرخ عضلات هذه الأعضاء واستشعر بالاسترخاء فيها ودع هذا الاسترخاء يسري في جميع عضلات جسدك... الآن قل لذاتك وببطء وكرر هذه الكلمات التالية أربع مرات:

«عندما آمر نفسي أن أكون مسترخياً فسأشعر بما أشعر بـه الآن من أن جميع عضـلات بدني مسترخية تماماً، وأشعر بالهدوء النفسي والطمأنينة».

إن الغـرض من هذه المقـولة الختـامية، هـو خلق اقتران اشـراطي بين الايعـاز لنفسك بالاسترخاء وحدوث الاستجابة الاسترخائية المتعلمة، بحيث يأمر المتدرب خلال تعرضه للتوتر (هذا الأمر هو منبه) يثير الاستجابة الاسترخائية المتعلمة.

بعـد أن يحفظ المتدرب تسلسـل التعليمات الممـلاة عليـه والتي يسـردهـا المـدرب ببطء وبفواصل زمنيـة تمكن المتدرب من متـابعته وبصـوت يوحي بـالهدوء ورخيم هـادىء، يطلب المدرب منه أن يكرر هذه الجلسة الاسترخائية مرتين يومياً تكون الثانيـة قبل النـوم بساعتـين ولمدة ١٥ يوماً كيما تتكون لديه المهارات الاستـرخائيـة. ومن ثم يمارس هـذه الجلسات لمـدة خمسة أيام في جو صاخب كيما يتعود على تركيز انتباهه وممارسة الاسترخـاء في الضوضـاء. بعدها يطلب منه أن يتدرب ميدانياً وفي تعاملاته اليومية على مواجهة الموقف الموتر بالاسترخاء وذلك بالايعاز لنفسه بالاسترخاء والهدوء حيث يثبط الاستجابة التوترية باستجـابة معـاكسة استرخائية.

يناقش المدرب الوظائف البيتية الميدانية أية مشكـلات تبرز للمتـدرب في عملية التـدريب الـذاتي على الاستـرخـاء وبغيـة ازالتهـا وللتـأكـد من ان المتـدرب أخـذ يكتسب المهـارات الاسترخائية في مجالاتـه الراميـة إلى تبديـل سلوكـه التوتـري الغاضب ازاء المـوترات التي يتعرض لها.

هذا على مستوى اكتساب المهارات السلوكية ـ الاشتراطية في تبديـل السلوك التـوتري. أما على المستـوى المعرفي يُعلم المتـدرب فحص مصادر الإثـارة والموتـرات من خلال رصـدهـا بسجل خاص والتي تثـير توتـراته وغضبـه ووفقاً لنمـوذج معين إضـافة إلى رصـد العمليات الفكـرية (الأفكـار التي تدور في ذهنـه والاحاديث التي يكلم بهـا ذاته) خـلال تعرضـه لتلـك المؤثرات التي تثير توتراته وغضبه. وغالباً ما تكون هـذه الأحاديث مـع الذات والأفكـار التي تطوف في ذهنه من النوع السلبي التي تهزم الذاتي Self-defeating thoughts أو الأفكار الكارثية Catastrophic thoughts المحدثة للاحبـاط والمحدثـة للغضب والانزعـاج كأن يقول لذاته الشرطي:

- انا لا استطيع تحمل هذا الرجل الذي يجادلني بوقاحة وبتهجم وبازدراء، لأنني أوقفته بسبب مخالفته لأنظمة السير.
- إنه يهينني ويتهجم عليّ لذا يتعين عليّ أن اهينه وأذله أمام الناس.
- لا يمكن أن اضع حداً لتطاوله وعدوانه! إلاّ بوضعه بالقوة في سيارة الشرطي وأخذه إلى المركز.

نلاحظ هنا أنها أحاديث مع الذات تخفض عتبه التحمل الشرطي للموقف الموتر وتدفعه إلى الغضب واتخاذ موقف عنف ضد هذا المواطن المخالف.

هذا الرصد لتلك الأحاديث مع الذات (العمليات العقلية التأويلية والتوقعية للمواقف التي تخلق الغضب) التي تخلقها الحوادث الموترة، هي التي تكون عرضة للتبديل التدريبي الرامي الى اعادة تركيب البنية المعرفية من جديد بما يكفل اضعاف التوترات والغضب عند شرطي السَير إلى جانب الاستجابة الاسترخائية التعلمية. وعلى سبيل المثال يكون تبديل هذه الأفكار والاحاديث مع الذات السابقة التي ذكرناها والتي تولد الغضب والانفعال، لتكون بالصورة التالية عند تعرض الشرطي لموقف مماثل:

- من الطبيعي أن يبدي هذا المخالف السلوك التهجمي لأنه يحاول أن يبرر مخالفته لتجنب العقوبة.
- ماذا أتوقع من شخص مخالف إذا ما خالفته، هل يقول لي شكراً على صنيعك؟
- عليّ أن اتركه يفرغ ما في نفسه فلا آبه لكلامه لانني بمجادلتي له أعطيه أهمية لا يستحقها.
- أنا كشرطي ليس عليّ أن اتعامل معه بهذا الاسلوب السوقي الذي يتصرف به. ما عليّ سوى الاصرار على مخالفته وأطلب منه الانصراف.
- جدالي معه يطور الموقف وهذا ليس من صالحي كرجل احترم نفسي.

هذه المقولات الذاتية التي يتعلم الشرطي أن يكررها ويكلم ذاته بها كلما تعرض لموقف موتر من شأنها أن تبدل سلوكه التوتري وتجعله اكثر تكيفاً في تعامله مع الخروقات للأنظمة والطبائع المختلفة للناس الذين يتعامل معهم بحكم مهنته.

د ـ مرحلة التطبيق والتدريب الميداني.(*)

بعد أن نعلمه المهارات التعاملية مع الموترات على المستوى السلوكي الاسترخائي والمعرفي بتبديل الأفكار السلبية بأخرى ايجابية مضعفة للتوتر والغضب، تأتي مرحلة التدريب التطعيمي الميداني التي تعد المرحلة النهائية في اكتساب المهارات التطعيمية ضد التوترات والغضب وتبديل السلوك التوتري الغاضب.

على المستوى التدريبي يمكننا تجزئة الخبرة الاكتسابية المطلوبة بالمراحل التالية:

١ ـ الاعداد للإثارة

٢ ـ التأثير والتصدي والمواجهة للموقف الموتر

٣ ـ التعامل التكيفي مع الموقف المثير للتوتر والغضب.

٤ ـ الانعكاس اللاحق (الصراع غير المنحل أو الصراع المنحل).

ولفهم هذه المراحل فهماً عملياً، يحسن هنا أن نشرحها بصورة حوار ذاتي بين المتدرب ونفسه كأمثلة تطبيقية تدريبية:

الاعداد او التاهب للاثارة:

«إن هذا يبدو موقفاً صعباً ولكن مع ذلك، انا أعرف تماماً كيف سأتدبر المشكلة وأتعامل معها. في مقدوري وضع مخطط عمل سهل لمعالجة هذه المشكلة. ولكن عليّ أن أتذكر ضرورة معاينة المشكلة بدون أن اعتبرها مشكلة شخصية موجهة إلى ذاتي. لا وجود حاجة للنقاش والحوار مع هذا الموقف انا أعلم ما يجب أن افعله».

مرحلة التاثير والمواجهة:

«مادمت محتفظاً ببرودة أعصابي وهدوئي، فسأظل في موقف يجعلني مسيطراً على الموقف الباعث على التوتر والإثارة. ما عليّ سوى أن آمر نفسي بالاسترخاء. أنت لا تحتاج إلى تأكيد ذاتك، يجب عليك الا تتصرف إلا بالسلوك الخالي من تأكيد الذات والتحدي.. أنظر إلى الايجابيات ولا تسبق فتقفز إلى النتائج والتسرع بالرد.»

● **التعامل مع الإثارة والانفعال:**

«عضلاتي مشدودة متشنجة ... عليَّ أن استرخي وافكر بهدوء. آخذ تنفساً عميقاً، وآمر نفسي بالاسترخاء، وأحلل القضية أو المشكلة نقطة بعد نقطة. إن هذا هو وقت حل المشكلة. إنه قد يتعمد إثارتي ويرغب في أن يخرجني عن طوري، ولكن سأتعامل معه مع أهدافه تعاملاً بناءً وليس غاضباً مقوضاً عدوانياً.

● **مرحلة الانعكاس اللاحق:**

ـ صراع لم ينحل:

«عليَّ أن أتناسى المشكلة وعواقبها، ولا أفكر بها حتى لا تثير ازعاجاتي... عليَّ أن انزعها من تفكيري فلا ادعها تعيق عملي... أتذكر الاسترخاء فلا أنساه.. هناك الكثير من الواجب أن انشغل فلا مكان للانزعاج والغضب عندي... لا تأخذ الموضوع كتحد لشخصك. قد تبدو المشكلة ليست ذا أهمية كبيرة بقدر ما تبدو لي».

ـ الصراع تم حله:

«استطعت التعامل مع المشكلة بنجاح، إنه عمل جيد، وتصرف ناجح، أستطيع احتواء المزيد من الانزعاجات والمتاعب أكثر من السابق، إنني فخور بنفسي لأنني استطعت حل المشكلة بدون غضب ولا توتر.».

مناقشة:

كما نلاحظ أن التدريب التطعيمي ضد التوتر والغضب هو اكتساب المهارات السلوكية والمعرفية الرامية إلى تبديل سلوك الغضب والتوتر. وهو تدريب يقوم بأساسه على التعليم الذاتي وتدريب المتدرب ذاته على تطبيق التدريبات التي يعطيها المدرب للمتدرب بصورة وظائف تدريبية بيتية وميدانية والتكرار التدريبي لهذه الوظائف من أجل اكتساب مهارات تبديل السلوك التوتري الغاضب.[٦]

وبالطبع فإن التوقعات الايجابية بالوصول إلى النتائج المتوخاة اضافة إلى الحفز الكبير

من جانب المتدرب على تطبيق التعليمات التدريبية بأمانة واخلاص، كل هذه الامـور من شروط النجاح التدريبي التطعيمي.

ويجب أن نعلم أن تبديل السلوك يحتاج إلى وقت وصبر واستمرارية لأن تقويض أو محو العادات السلوكية التوترية السابقة المترحة المتعززة ليس بالأمـر السهل. إلا أن من محـاسن التدريب السلوكي أن المتدرب، من خلال ممارسته للتـدريب السلوكي المنـوه عنه، أنـه يشعر بهذا التبديل الذي هو من صنع نفسه ومن نتائـج جهوده يـوماً بعـد يوم. ومثـل هذا التقـدم التدريبي المبدل للسلوك، ينعكس على المتدرب بمزيـد من الثقة بنفســه والسيطرة عـلى الذات والحماس في استمرار التدريب طالما لمس نتائجه بنفسه.

إن التقنيات التدريبية التي ذكرناها تدخل في اطار العلوم السلوكية المهنية. ومن المناسب أن تكون هذه التقنيات الحديثـة موضــع دراسات عـلى مستوى رســائل مـاجستير في المـركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بهدف حفز الأجهزة الأمنية في البلاد العربية على العنايـة بالصحة النفسية والبدنية لرجال السلك الأمني بما يكفل أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة المهنية والتعامل مع المواطنين ومع المهمات الصعبة بأعلى مستويـات التكيف والسلوك السليم الذي يرفع من شأن رجال هذا السلك في نظر المـواطنين بمـا يتحلوا بـه من اتزان وانضبـاط والقدرة على حل المشكلات الأمنية بدون الاساءة الى الأخلاق المسلكية الواجب أن يتحـلى بها رجل الأمن في تعامله مع المواطنين.

المراجـــــع

١ ـ علم النفس الدوائي: دكتور محمد حجار (١٩٨٠م) اصدار جامعة دمشق ـ كلية التربية.

٢ ـ علم النفس السريري والارشادي (١٩٨٨م) د.محمد حجار. اصدار دار العلم للملايين.

3 - Novaco Seress Inoculation: A Cognitive Therapy For Anger and its Application American Journal of Community Psychology 1977.

٤ ـ فن العلاج في الطب النفسي السلوكي: د.محمد حجار إصدار دار العلم للملايين عام ١٩٩٠م.

5 - Goldstein, , A.P. and Heller, K.; Psychotherapy and Psychology of Behavior Change Wiley, Neu yourk, 1966.

٦ ـ الاستراتيجية العلاجية لتبديل السلوك التوتري (تقنية تطبيقية على البيئة العسكريــة): مجلة درع الوطن، العدد ١٧١ ـ تشرين الأول عام ١٩٨٥ : الدكتور محمد حجار

نحو إدارة علمية لمشتريات الأجهزة الأمنية

الدكتور مراد بنتركية(*)

المقدمـــــة :

تعتبر وظيفة الشراء من الـوظائف الأسـاسية في أي نظـام اقتصادي وبـالنسبة لأي مؤسســة: صناعيــة كانت أو تجـارية أو خدمية وحتى بالنسبـة لـلأجهـزة الحكـومية فمن المعـروف أنه بـالنسبة للمشـروع التجاري مثـلاً السلـع التي تشترى شراء جيداً تعتبر نصف مباعة.. أمـا بالنسبـة للمشروع الصنـاعي فوظيفـة الشراء توفر للمصنع ما يحتاج إليه من مـواد أولية ومـواد تشغيل وعـدد وآلات بالكميـات المناسبـة وبالجودة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب وتؤثر مباشرة في جودة الانتاج وفي المركز المالي للمشروع ووضعه التنافسي.

أما بالنسبة للأجهزة الحكومية فوظيفة الشراء لا تقل أهمية عن مثيـلاتها بـالمشروعـات الصناعية والتجارية باعتبار أنها توفر كل المواد ومستلزمات تشغيل تلـك الأجهزة خصـوصاً أننا نعلم أن الأجهزة الحكومية مطالبة باستمرارية خدماتها وتوفير كل ما يطلبه المواطن منها.

الأجهزة الأمنية لها خصوصية تميزها عن بقية الأجهزة الحكوميـة ألا وهي توفـير الأمن لكل المواطنين في أي مكان وزمان وذلك بمكافحة الجريمة والـوقايـة منها كـذلك بـالوقـاية من حـوادث الطرقـات وتنظيم العلاقـات بين الأفـراد والمؤسسات وحمـاية الـدولـة من تخـريب العابثين.

تحقيق كل هذه الأهـداف يتطلب امكانـات ضخمة ومعـدات متطورة تكلف الـدولة المـال الكثير.. ومن هنا تأتي أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للأجهزة الأمنية.

إجراءات الشراء في الدوائر الحكومية تتم حالياً وفي أغلب دول العالم العربي عن طـريق المناقصة (العامة أو المحلية) أو عن طريق الممارسة، وهي طرق تقليدية معروفة ترتكز أساسـاً على منطق السعر الأدنى وتخضع لشروط قانونيـة وتعقيدات إداريـة تجعل المـزودين ينفرون

(*) مستشار افريقي. عميد ومؤسس المدرسة العليا للتجارة بتونس.

منها أحياناً، وهذه الاجراءات تزداد تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالشراء الخارجي باعتبار أن أطرافاً أخرى تتدخل في عملية الشراء الخارجي مثل البنوك والجمارك ووزارة الاقتصاد.. الى غير ذلك.

الهدف من بحثنا هذا ليس تقديم تفاصيل عن كل هذه الاجراءات التي وقع التطرق إليها بإطناب في مختلف المراجع العربية المتعلقة بإدارة المشتريات ولكن تقديم طريقة علمية حديثة في إدارة المشتريات تسمى طريقة «التحليل المتعدد المعايير»، وهذه الطريقة العلمية لم يقع التطرق إليها إطلاقاً في كل المراجع العربية المتخصصة.. ولكن قبل تقديم هذه الطريقة من خلال مثال بسيط نقترح في مرحلة أولى إبراز خصائص ومميزات إدارة الأجهزة الأمنية التي تجعل منها منشآت صعبة التسيير وتخضع لضغوطات اجتماعية واقتصادية وسياسية.

وفي مرحلة ثانية سنتطرق لأساليب التنبؤ التي يمكن استخدامها في الأجهزة الأمنية لتحديد المعلومات عن نشاطها المستقبلي.. وهذا التحديد يعتبر هاماً وشرطاً أساسياً لنجاح وظيفة الشراء لأن المشتريات الأمنية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنشاطاتها، فالتنبؤ السليم والصحيح يمكن من القيام بشراء سليم وصحيح وخصوصاً بكمية اقتصادية مثلى.

أخيراً وفي مرحلة ثالثة سنحلل طريقة التحليل المتعدد المعايير مع تطبيق بسيط وسهل على إدارة المشتريات بالأجهزة الأمنية.

إدارة الأجهزة الأمنية : المميزات والخصائص

الجهاز الأمني ينتمي إلى صنف المؤسسات غير التجارية أي ذات صبغة ادارية والتي ترفع الربح كهدف وكمعيار لنجاعتها ولنجاحها.

الجهاز الأمني : إذاً لا ينتج سلعاً ولكن خدمات، وهذه الخاصية تعني أنه يصعب تقويم ومراقبة والتحكم في جودة تلك الخدمات عكس السلع التي يمكن تحديد معايير مضبوطة لتقويم جودتها.

يمكن لنا تلخيص خصائص هذه المنشآت في النقاط التالية :

١ ـ نظام التمويل : باعتبار أن تمويل الأجهزة الأمنية، ليست له أية علاقة مباشرة بحجم الخدمات، فالدولة في غالب الأحيان هي التي تقوم بتمويل أعلى نسبة من خدمات الأمن وهذا بطبيعة الحال يتطلب إدارة خاصة ورقابة مستمرة للأموال العمومية.

٢ - الحجـــم : لو نعتبر معيار القوى العاملة لتحديد الحجم لاكتشفنا أن حجم الأجهزة الأمنية يتعدى بكثير حجم أي مؤسسة صناعية أو تجارية، مما ينتج عنه صعوبة في التسيير وأحياناً مشكلات تنظيمية وهيكلية خصوصاً في وظيفة إدارة الأفراد إذ يصعب مثلًا تحديد العلاقة الهيكلية والوظيفية بين الاطار العسكري والاطار المدني وبين الاطار الفني والاطار الاداري.. إلى غير ذلك..

٣ - الأجهزة الأمنية : تخضع أيضاً لضوابط تعدل وتضبط سيرها من هذه الضوابط نذكر:

٣ - ١ - الضابط القانوني: الصبغة العمومية لهذه الأجهزة تجعلها تخضع لجملة من القوانين والنصوص التي تحدد أهدافها ونظام تسييرها.

٣ - ٢ - الضابط الاداري أو البيروقراطي : نظام الوظيفة العمومية يحدد بالنسبة لكل موظفي الأجهزة الأمنية حقوقهم وواجباتهم، فالرواتب والامتيازات المادية يقع تحديدها مسبقاً، وفي غالب الأحيان ليست لها علاقة بالمردودية والانتاجية ولا بكفاءة الموظف بل فقط بمؤهلاته وعدد أيام عمله.

٣ - ٣ - الضابط الاجتماعي : كل الأجهزة الأمنية مطالبة باحترام عدة قواعد منها المساواة بين المواطنين والاستمرارية في الخدمات ويمنع عليها رفض أي خدمة أمنية لأي مواطن كان بل هي مجبرة على الاستجابة لرغباته مهما كانت وضعياته الاجتماعية

٣ - ٤ - الضابط السياسي : سلطة الاشراف الخارجي للأجهزة الأمنية لها صبغة سياسية (وزير - والي - شيخ مدينة) مما يتسبب في عدم وضوح التوجيهات العامة والاستراتيجية من جراء عدم استقرار المسئولين في المناصب السياسية وتعدد المشاريع للهيكلة وإعادة الهيكلة وخصوصاً من جراء بحث بعض المسئولين السياسيين على البريق السياسي لأعمالهم أكثر من جدواها الادارية.

تلك إذاً أهم مميزات الأجهزة الأمنية التي تجعل منها منشآت صعبة الادارة والتيسير لتفادي ذلك بعض الدول وخصوصاً المتقدمة منها أدخلت بعض تقنيات التعرف أو الادارة المعمول بها في المؤسسات الصناعية والتجارية في الادارة الأمنية.

تونس من خلال المشروع الحضاري لتعصير الادارة خصوصاً بعد تحول السابع من نوفمبر ردت الاعتبار لادارة الأجهزة الأمنية باعتبار أنها ستصبح إدارة عصرية ومتطورة تخدم مصلحة المواطن والاداري ورجل الأمن لأن مصالح كل هذه الأطراف مترابطة

وأهدافها متداخلة ومتشابكة، نقترح على حضراتكم في هذه المداخلة تقديماً لبعض من هذه التقنيات للإدارة العصرية لإيماننا بدور رجل الأمن في الادارة الأمنية.

٢ - أساليب التنبؤ :

أول مرحلة تنطلق منها كل عملية إدارية هي مرحلة التنبؤات التي تمكننا من تحديد المعلومات عن النشاط المستقبلي للجهاز الأمني وبالتالي عن حاجياته من اعتمادات مالية وأفراد وتجهيزات.. وغيرها.

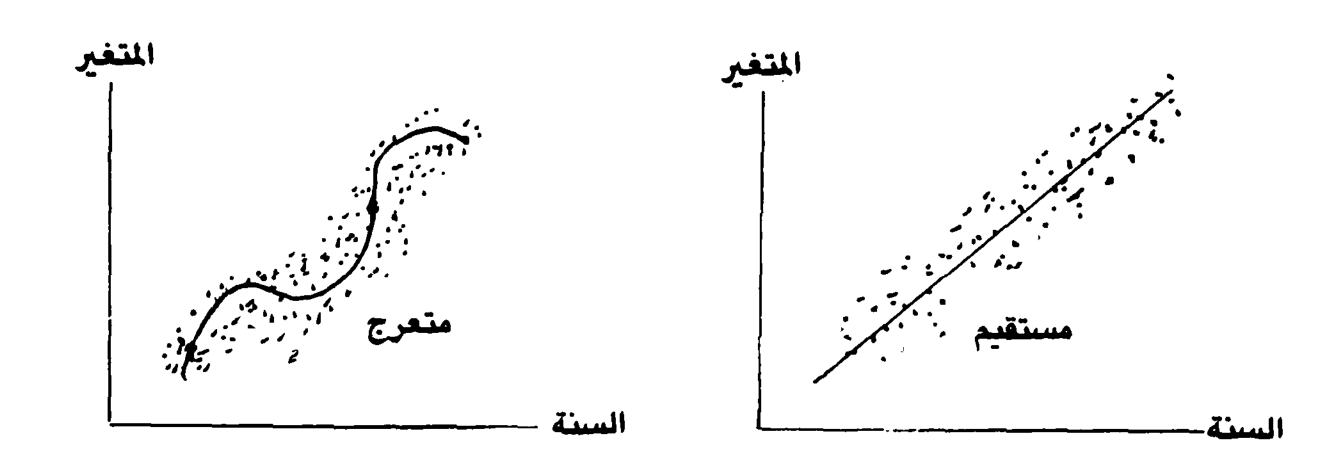
تنقسم الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات وتحويلها إلى تقديرات إلى أربع مجموعات: الحكم الشخصي، المسح، السلاسل الزمنية، وتحليل الارتباط.

١ - الحكم الشخصي : التنبؤ المبني على هذا الأسلوب فقط دون غيره لا يعطي نتائج دقيقة فمن النادر توافر لدى الدارس الخبرة الكافية بالخدمات الأمنية والمعرفة عنها التي تمكنه من الوصول إلى تنبؤ دقيق ولذلك فإن أسلوب الحكم الشخصي عادة ما يصاحب بأساليب أخرى للتنبؤ، فمثلاً التنبؤ المبني على الأساليب الاحصائية يعدل عادة ببعض العوامل التي يعتقد الدارس أنها مهمة من وجهة نظره.

٢ - المسح : يعتمد هذا الأسلوب عند محاولة استقصاء آراء البعض من شرائح المجتمع لمعرفة حاجاتهم المستقبلية ويقع تجميع البيانات باستخدام أحد أدوات المسح مثل قائمة الأسئلة المرسلة بالبريد أو المقابلة الشخصية الهاتفية أو غيرها.

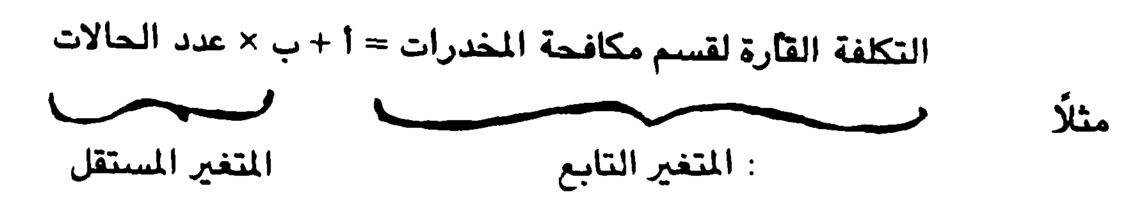
٣ - السلاسل الزمنية : هذا الأسلوب وأسلوب الارتباط لا يمكن استخدامهما إلاّ في حالة توافر بيانات تاريخية عن الخدمات الأمنية وتستند هذه الأساليب على افتراض أساسي مؤداه أن أنماط النمو السابقة ستستمر أيضاً في المستقبل.

استخدام أسلوب السلاسل الزمنية يجب الّا يتعدى فترة محددة للغاية لا تزيد على ثلاث سنوات وهذا معناه أنه بعد انقضاء هذه الفترة لا بد من تعديل هذا التنبؤ باستخدام أحد الأساليب الأخرى سواء أكان هذا الاتجاه متخذاً صورة خط مستقيم أو صورة متعرجة:



يمكن رسم خط مستقيم يستمر في المستقبل للحصول على تقدير المتغير في المستقبل (الطلب أو التكلفة..وغيرها) ويمكن رسم الخط المستقيم باليد المجردة، كما يمكن استخدام الأسلوب الرياضي الذي يطلق عليه «المربعات الصغرى» لتحديد معادلة الخط المستقيم ص = أ + ب.س (مع الملاحظة أن «س» هو عدد السنوات) التي تمكننا من تقدير قيمة المتغير في المستقبل بأقل قدر من التخمين ولتعديل التقلبات الموسمية والدورية فإنه يمكن استخدام (المؤشر الرسمي الشهري).

٤ ـ تحليل الارتباط : يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب التنبؤ موضوعية حيث أنه يساعد على تعريف وقياس العلاقة المباشرة بين مختلف المتغيرات وبخاصة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.



قيمة الثوابت (أ ، ب) يقع تحديدها بواسطة المربعات الصغرى، بهذه الطريقة بإمكاننا تحديد كل المعادلات التي يمكن أن تربط مختلف المتغيرات الأمنية لأي جهاز أمني.

هذه إذاً أهم الأساليب المعتمدة للتنبؤ بالنسبة لكل الأنشطة الاقتصادية سواء أكانت تهم المؤسسات الصناعية أم التجارية أو المنشآت والأجهزة الحكومية أو العمومية أو غير التجارية أو ذات صبغة إدارية.

التقنية الثانية التي اقترح التطرق إليها فهي تهم المشتريات لما لهذه الوظيفة من أهمية خصوصاً أننا نعلم أن أكثر من ثلثي ميزانية الأجهزة الأمنية تصرف في المشتريات فالتحكم في هذه الوظيفة يعني التحكم في كل الميزانية.

٣ ـ إدارة المشتريـــــات :

وظيفة الشراء هي النشاط المسئول عن توفير المواد الصحية أو «المناسبة» في المكان الصحيح أو المناسب، والوقت الصحيح أو المناسب وبالكمية الصحيحة أو المناسبة والسعر الصحيح أو المناسب والجودة الصحيحة أو المناسبة.. بالنسبة للإدارة الأمنية وظيفة الشراء توفر كل المواد والتجهيزات اللازمة لتشغيلها دون انقطاع خصوصاً أننا نعلم أن مخاطر انقطاع الأمن لها انعكاسات سلبية وخطيرة على الحياة البشرية ولذلك وجب الحذر في الشراء والاحتياط في التخزين.

الطرق التقليدية لإدارة المشتريات ترتكز على تقنيات بدائية ومعروفة محورها «السعر الأدنى» مثل تقنيات طلب العروض أو استشارة المزودين.. وغير ذلك.. نقترح في مداخلة اليوم طريقة جديدة وعصرية تعتبر من آخر نتائج الأبحاث في إدارة المشتريات ألا وهي طريقة التحليل المتعددة المعايير.

ترتكز هذه الطريقة على ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى : اختيار المعايير = بالنسبة للمزودين وبالنسبة للسلع.

اختيار المزود	اختيار السلعة
ـ تاريخ التسليم (الآجل).	ـ الجـــــودة.
ـ مصلحة ما بعد البيع.	ـ الســـــعر.
ـ تقسيط في الدفع	ـ الخاصيات الفنية.
ـ مكان المزود (عنوانه)	ـ توافر قطع الغيار.
ـ طريقة التسليم.	ـ سمعة السلعة.
ـ النقـــــل.	ـ التشغيل : هل يتطلب كفاءة خاصة.
ـ إمكانية نمو المزود.	ـ تواجدها في السوق.
ـ تنوع السلع...إلخ	

المرحلة الثانيـــة : ترتيب المعـايير وتقـويمها = في هـذه المرحلـة يقع تقسيم المعـايير في مجموعتين = المعايير الأساسية والمعايير الثانوية.

المعـايير الأسـاسية : تعتبـر إقصائيـة يعني أن المزود أو السلعـة التي لا توفـر المعيـار الأساسي يقع إقصاؤها نهائياً ولو توفرت لديه كل المعايير الأخرى.

المعايير الثانوية : وهي ترتيبية يعني أنها تدخل في عملية الترتيب للمزود أو السلعة فقط.

يقع إسناد «وزن» لكل معيار ثانوي بحيث مجموع الأوزان يساوي الوحدة (واحد) الوزن يمكن من تحديد القيمة النسبية لكل معيار بالنسبة للبقية.

اختيـــار المـــزود		اختيـــار السلعـــة	
المعاييـــــر	**الوزن**	**المعاييـــــر**	**الوزن**
- الأساسيـــة :		- الأساسيـــة :	
تاريخ التسليم		الجـــودة.	
مصلحة ما بعد البيع		السعـــــر	
تقسيط في الدفع		توافر قطع الغيار	
- الثانويـــة :		- الثانويـــة :	
عنوان المزود	٠,١	الخاصيات الفنية	٠,١
طريقة التسليم	٠,١	سمعة السلعة	٠,١
النقـــل	٠,٣	التشغيـــل	٠,٥
سمعة المزود	٠,٢	تواجدها في السوق	٠,٣
نمو المزود	٠,١		
تنوع السلع	٠,٢		
المجمـــوع	١	**المجمـــوع**	١

المرحلة الثالثـــة : مرحلة الاختيار النهائي وذلك بإسناد (عدد) يقوّم المعيـار لدى المـزود، إذاً عدد المعايير يمكّن من معرفة قيمة المعيار لدى المـزود ومجموع (أعـداد) المعيار لـدى كل المزودين يساوي الوحدة (واحد) يعني أننا نقوم بترتيب المزودين بالنسبة لكل معيار على حدة، ثم نضرب العدد في الـوزن الذي أسنـدناه في المـرحلة الثـانية ونجمـع كل عمليـات الضرب - المجموع يمكّننا من القيام بترتيب المزودين واختيار الأحسن.

اختيار المزود			
المعيار	م ١	م ٢	م ٣
الأساسية			
تاريخ التسليم	نعم	نعم	نعم
مصلحة بعد البيع	نعم	لا	نعم
تقسيط في الدفع	نعم	-	نعم
الثانوية :			
العنوان	٠,٠٦=٠,٦ × ٠,١		٠,٠٤=٠,٤ × ٠,١
التسليم	٠,٠٥=٠,٥ × ٠,١		٠,٠٥=٠,٥ × ٥,١
النقل	٠,١٢=٠,٤ × ٠,٣		٠,١٨=٠,٦ × ٠,٣
السمعة	٠,١٠=٠,٥ × ٠,٢		٠,١٠=٠,٥ × ٠,٢
النمو	٠,٠٣= ٠,٣× ٠,١		٠,٠٧=٠,٧ × ٠,١
التنوع	٠,٠٨=٠.٤ × ٠,٢		٠,١٢=٠,٦ × ٠,٢
المجموع	٠,٤٤	١	٠,٥٦
الترتيب	الثاني	إقصاء	الأول

اختيار السلعة			
المعيار	س ١	س ٢	س ٣
الأساسية :			
الجودة	نعم	نعم	نعم
السعر	نعم	نعم	نعم
قطع الغيار	لا	نعم	نعم
الثانوية :			
الخاصية		٠,٠٧=٠,٧ × ٠,١	٠,٠٣=٠,٣ × ٠,١
السمعة		٠,٠٤=٠,٤ × ٠,١	٠,٠٦=٠,٦ × ٠,١
التشغيل		٠,٢٥=٠,٥ × ٠,٥	٠,٢٥=٠.٥ × ٠,٥
التواجد		٠,١٨=٠,٦ × ٠,٣	٠,١٢=٠,٤ × ٠,٣
المجموع		٠.٥٤	٠.٤٦
		١	
الترتيب	إقصاء	الأول	الثاني

الخاتمـــــة :

إدارة الأجهزة الأمنية مسئولية مشتركة بين العسكري والاداري والمـدني وقد ركـزنا في بحثنا هذا على النقاط التي يمكن لرجل الأمن أن تكون له فيها إسهامات فعالة.

التنبؤ يـرتكز أسـاساً عـلى المعلومـات والبيانـات التاريخيـة للجهاز الأمني وجمـع هذه المعلومات يقع في مختلف الأقسام الأمنية، المشتريات والمخازن تتم حسب طلبـات رجال الأمن وحاجيات الأقسام والاستهلاك اليومي.

إدارة الأجهزة الأمنية أصبحت اليوم علماً يتطور ربما بنفس نسق تطـور العلوم الأمنيـة لذلك وجب علينا في كل الأقطار العربية الاهتمام بهذا الموضوع.

وإدارة المشتريات بالخصوص أصبحت أيضاً في مقدمـة مشاغـل علماء ورجـال الإدارة نتمنى من خـلال هذا البحث المتـواضع أن يتمكن المسئـولون عن كـل القطاعـات الأمنية من تحسين مشترياتهم.. وبتحسين المشتريات تتحقق الأهداف ويشمل الأمن كل أرجاء الـوطن، ويتحقق بـذلك هـدف الأمن الشامـل الـذي يعتبـر ركيـزة التنميـة الاجتمـاعيـة والازدهـار الاقتصادي.

التدريب على التفكير الابداعي

المهندس نوبي محمد حسن عبدالرحيم(*)

المقدمـــــــة :

١ - إشكالية الدراسة الحالية :

تدور الـدراسة الحـالية في محـور العلاقـة بين التـدريب من جانب وعمليـة التفكـير الابداعي من جانب آخر، من حيث أن إيجاد علاقة متوازنة تـربط بين الاثنـين، سيؤدي إلى تحقيق فـائدة كبيـرة في المجالات المختلفـة للتدريب عـلى الأنشطـة الحياتية المتعددة، فالتدريب مطلب هام دعت إليه الأنشطة الحياتية المعاصرة، والخـروج عن التفكير التقليدي الذي ما زلنا نتعامل به مع المشكلات المعـاصرة التي نـواجهها، مطلب هـام أيضاً رغبة في البحث عن أساليب جديدة نستطيع معها توظيف القـدرات العقلية التي حبـانا الله سبحانه وتعالى بها وما زالت في انتظار الأسـاليب الخاصـة التي تستشيرهـا وتعمل عـلى تنميتها، وهي ما تمثل أهم الموضوعات التي تشغل علماء النفس منذ وقت بعيد.

١ - ٢ أهداف الدراسة الحالية :

تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى منظومـة تمكننا من التـدريب على عمليـة التفكير الإبداعي في حل المشكلات التي نواجهها في مجالات التـدريب تلك المنظـومة التي يمكنهـا أن تتحدد في شكل برامج التدريب على التفكير الابداعي.

١ - ٣ - منهج الدراسة الحالية :

لتحقيق الهـدف السابق تبـدأ الدراسـة بإلقـاء الضوء عـلى عمليتي التـدريب والتفكـير الابداعي من خلال عرض بعض المفاهيم العامة المرتبطة بهما، وكذلك العلاقة بينهما من خلال

(*) المدرس المساعد بقسم العمارة. كلية الهندسة. جامعة اسيوط. جمهورية مصر العربية.

عرض أهمية عملية التدريب على التفكير الابداعي، ثم توضيح البرامج التي يمكن استخدامها في هذه العملية، وتنتهي الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تهدف إلى ترسيخ الفكر المقترح في عناصرها المختلفة.

٢ ـ التدريب.. مفاهيم عامة :

٢ ـ ١ ـ مفهوم التدريب :

يقصد بالتدريب، التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له، وهو غالباً ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم[١]، وذلك عن طريق صقل الخبرات أو تطوير المعلومات القائمة بما يساير النظريات العلمية والتطبيقات الفنية الحديثة، فهو مرحلة لاحقة وسابقة على الرغبة في الارتفاع بحجم الانتاج ومستوى الأداء.[٢]

٢ ـ٢ ـ انواع التدريب :

تتعدد أنواع التدريب طبقاً لكل مجال من مجالات الحياة وطبيعة العمل فيه إلّا أنه يمكن إجمال الأنواع المختلفة في ثلاثة أنواع هي :

- النوع الأول : وهو التدريب أثناء مرحلة التعليم، ويتواجد هذا النوع في بعض المجالات التي تتطلب إعطاء جرعات تدريبية للأفراد متوازية مع عملية الدراسة أو خلال الاجازات الصيفية.
- النوع الثاني : وهو التدريب قبل دخول العمل، ويهدف هذا النوع إلى تعريف الفرد الأسس التي تلقاها أثناء التعليم وتوضيح الكيفية التي يمكنه بها توظيف هذه الأسس في مجال العمل الذي يسند إليه.
- النوع الثالث : وهو التدريب أثناء العمل، ويقصد به التدريب المستمر للفرد أثناء قيامه بأداء العمل المطلوب منه، وانتقاله خلال هذا العمل من مستوى إلى آخر على حسب طبيعة هذا العمل.

٢ ـ ٣ ـ مدارس التدريب :

هناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب[٣]:

- المدرسة الأولى : مدرسة الغوص أو العوم، ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب

الشخص هي أن يقذف به في موقع العمل، ويترك ليغوص أو يعوم، فالدروس التي يتعلمها الشخص بالخبرة عن طريق المحاولة والخطأ تبدو أعمق رسوخاً في ذهنه، وقد يخاف البعض من الفاقد في الوقت والجهد الذي تتضمنه ولكن يمكن ترشيدها بالحفاظ على مميزاتها وعلاج أخطائها.

- المدرسة الثانية : مدرسة أرسله مع جو، ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن يوضع تحت رعاية شخص آخر أكثر خبرة يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج إليه وهي طريقة التلمذة القديمة، وهي يمكن أن تحقق نتائج أفضل من طريقة الغوص أو العوم، كما أنها أقل تكلفة ويمكن تحقيق الأهداف فيها في وقت أسرع.

- المدرسة الثالثة : المدرسة النظامية، وهي الطريقة المنهجية في التدريب من خلال استخدام طرق أخرى لاختيار أفضلها لتحقيق الأهداف المرجوة وهي تتضمن اداء العمل بأقل التكاليف.

٢ ـ ٤ ـ وسائط التدريب :

تتعدد الوسائط المختلفة للتدريب بتعدد أهدافه، ويلائم كل منها أغراضاً محددة كما تتناسب مع طبيعة البرامج المقدمة من خلالها والتكلفة النسبية لها وأهمها ثلاثة :[٤]

- المحاضرات التقليدية : وهي الوسيط الأكثر انتشاراً والأكثر جودة وهي قد تتنوع من محاضرات يلقيها فرد واحد أو يشارك فيها عدد من المحاضرين في موضوع واحد، كما يمكن إلقاؤها بالمراكز التعليمية أو بمواقع وجود الجماعات، إلّا أنها مكلفة نسبياً إذا ما قورنت بالوسائط الأخرى.
- الدراسة بالمراسلة أو الدراسة الذاتية : وهي وسيط سجل انتشاراً كبيراً منذ وقت طويل، ويتوافر بتنوع كبير يفيد الكثير من الجامعات والمنظمات في إيصال الدورات التعليمية لقطاعات عريضة من المتلقين، وتعتمد على نصوص لمواد مكتوبة بشكل صحيح مع الاستعانة بالشرائح المرئية والتسجيلات الشريطية وغيرها، وتمتاز بأنها قادرة على إيصال المعلومات مباشرة إلى أي موقع مهما كان متباعداً، وإتاحة مدى واسع للاختيار أمام الدارسين لتقرير أين ومتى وكيف يدرسون، وعموماً فهي أكثر فاعلية في مجال العلوم الأساسية، ومبادىء الموضوعات الرئيسة، بينما تقل هذه الفاعلية بشكل ملحوظ في مجال العلوم التطبيقية، والموضوعات التي تحتاج إلى شرح أو مناقشة للمسائل العلمية والتقنية.

الوسائط التقنية الحديثة :

وهي قطاع عريض من الانجازات التقنية المعاصرة التي انتشر استخدامها في مجالات التعليم والتربية في المراحل المختلفة، ويمتاز كل منها بخصائص متميزة في التطبيق والاستعمال وتكلفة التأسيس وتكلفة التشغيل والعائد منها، وأهمها ما يلي :

- التلفزيون (الارسال المباشر).
- التسجيلات التلفزيونية.
- التسجيلات الجاهزة (الكاسيتات) المرئية.
- الكاتب الالكتروني.
- الكاتب الالكتروني باستخدام اشارات FM للراديو.
- الأنظمة السمعية : الشبكة الهاتفية.
- التسجيلات (الكاسيتات) السمعية.
- التلفزيون السلكي.
- الأقمار الصناعية.
- جهاز الكلام المضغوط.
- التلفزيون المرئي.
- الخدمات المتطورة (الحديثة) للمعلومات.

٣ - التفكير الابداعي.. مفاهيم عامة :

٣ - ١ - مفهوم التفكير الابداعي :

يتضح مفهوم التفكير الابداعي من خلال المقارنة بينه وبين مفهوم التفكير الاتفاقي كما يلي :

- التفكير الاتفاقي (الاتباعي): Convergent Thinking وفيه تتم تنمية وإصدار معلومات جديدة من معلومات متاحة، لكن التأكيد هنا يتم على أهمية الوصول إلى حلول سبق الوصول إليها ومتفق عليها من قبل، وتكون الاستجابة هنا مرتبطة بنوعية المنبه (المثير وقريبة منه، كما أنه يعتمد على الذاكرة والادراك أو التعرف[*]، وبالتالي هو يتضمن طريقة معيارية قياسية للإجابة والبحث عن الحل الصحيح والوحيد، فعلى سبيل المثال تكون الاجابة (طويل) عندما يسأل عن عكس كلمة قصير[٦].

- التفكير الابداعي (الافتراقي): Diverqent Thinking وهو يتعلق بنتيجة المعلومات وتطويرها والوصول إلى معلومات وأفكار ونواتج جديدة من خلال بعض المعلومات المتاحة، ويكون التأكيد هنا على نوعية الناتج وطبيعته أكثر من كميته وعدده، وهذه العملية هي أهم العمليات المتضمنة في الاستعداد الابداعي العام، ويؤكد هذا النوع من التفكير على أهمية الجدة أو الأصالة والندرة والادهاش والتغيير، وتكون الاستجابة هنا بعيدة عن طبيعة المنبه (المثير)، بل قد تكون غير متوقعة على الاطلاق، وهو يعتمد على الخيال النشط في القيام بتركيبات جديدة وقدرة على إنتاج أنساق جديدة لم يسبق إليها كما أنه موجه نحو اتجاهات متنوعة في البحث والحلول الممكنة عندما لا تتوافر طرائق متنوعة من أجل ذلك ، فعلى سبيل المثال عند السؤال عن المرادفات التي تحتمل معنى «منخفض» فهنا تتنوع الاجابة وتختلف وتستلزم البحث والجهد، فقد تكون المرادفات على نحو «رخيص» «تحت»، «خسة»، «نازل»، «هبوط» «دون»، «أسفل».. إلى غير ذلك.. ففي هذه الحالة نكون أمام تفكير إبداعي (افتراقي)

٣ ـ ٢ ـ عملية التفكير الابداعي :

إن القدرات العقلية المسئولة عن عملية التفكير الابداعي في أي مجال من مجالات الحياة هي نفس القدرات في مجال آخر، وإن اختلف الأمر في عملية الابداع نفسها أو النشاط الابداعي ودور الاستعدادات الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.. وقد كان جيلفورد (١٩٥٠) Guilford عالم النفس الأمريكي أول من قدم مجموعة من الفروض والتصورات المتعلقة بالقدرات الابداعية المختلفة التي يتوقع أنها تشكل وتساهم في تكوين المجال الكلي للإبداع الانساني، وقد استخدمت هذه القدرات في العديد من الدراسات التي أجراها علماء النفس في مجال الابداع وقد ثبت صدقها في عملية التفكير الابداعي وأهم هذه القدرات هي :[٧]

- الطلاقة : Fluency وهي تعني قدرة الانسان المبدع على انتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الابداعية والاهتمام هنا يوجه نحو الكم (أي العدد) وليس نحو الكيف (الجودة) لكن هذا الكم يجب أن يتسم بالجدة (أن يكون جديداً) والأصالة (الابتكار) والابداعية بشكل عام.

- الأصالــــة : Originality وهي تعني قدرة الانسـان المبدع عـلى القيام بـاستجابـات غير معتادة أو غير مألوفة لأي منبه (مثـير) أو القيام بتـداعيات لأفكـار أو موضـوعات معينـة، فالانسان المبدع يكون أصيلاً بمقدار عدم شيوع استجاباتـه للمنبهات التي يتعـرض لها: فنحن يمكننا الحكم عن الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليـدي وتميزهـا، والشخص صاحب التفكـير الأصيل هـو الشخص الذي ينفـر من تكرار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات.

- المرونـــة : Flexibility وهي تعني قدرة الانسان المبدع على تغيير وجهتـه الذهنيـة (أي قدرته على التحرر من القصور الذاتي والأفكار النمطية) وتمكنه من الدوران حـول العقبات الداخلية (المزاجية والعقلية) والخارجية (البيئية والاجتماعية) وكذلك في حالة الفن (عقبات الأداء والتكنيك وصعوباته والمشكلات المختلفة التي تظهر أمامه في كل لحظة).

والشخص المبدع أكثر مـرونة من بـاقي الناس حيث أنـه يقترح استخـدامات عـديدة للعناصر التي يتعامل معها فهو دائم التفكير في استخدام غير عادي لهذه الأشياء[٨].

- الحسـاسية للمشكـلات : Sensitivity to Problems وهي تعني قدرة الانسـان المبـدع عـلى الاحساس بمظاهر النقص والقصور والضعف الكامنة في الأشيـاء وأيضاً مـا هـي الثغرات الظاهرة والكامنة في مجال معين من المعرفة الانسانية؟ ثم قدرته اقتـراح حلول ابـداعية أو تقديم أعمال إبـداعية تمثـل حلولـه أو وجهات نظـره التي يراهـا مناسبـة (إكمال النقص والتغلب عـلى القصور وتقـوية الضعف وسـد الثغرات)[٩] ، بـالاضافـة إلى بعض القدرات الأخرى مثل النفاذ (النظر إلى ما وراء الواضـح) والتحليل والتـركيب والتفصيل والتقـويم ومواصلة الاتجاه وغيرها من قدرات التفكير الابداعي.

٣ ـ ٣ ـ مراحل التفكير الابداعي :

لقد اتفق علماء النفس (أو على الأقل لم يختلفوا) على أن عملية التفكير الابـداعي في حل أي مشكلة تمر بالمراحل التالية :[١٠]

١ ـ جمع الحقائق المتصلة بالمشكلة.

٢ ـ تحديد لهذه الحقائق.

٣ ـ التفكير في الحلول المختلفة لها.

٤ ـ اختيار الحل الملائم.

٥ ـ اختيار فعالية هذا الحل وتقديم مبررات قبوله كحل نهائي للمشكلة.

على أن ذلك لا يعني عدم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلّا بعد الانتهاء من كل مرحلة ولكن العمليات الفكرية متداخلة بين هذه المراحل، وهذا ما يجعلها تتسم بالوضوح في التفكير عند البعض، أو تتداخل عند البعض الآخر ويعتقد أنها مرحلة واحدة.

٣ ـ ٤ ـ العلاقة بين قدرات ومراحل التفكير الابداعي :

يهمنا هنا توضيح مكان ودور كل قدرة من قدرات التفكير الابداعي في كل مرحلة من هذه المراحل كما يلي :

- جمع الحقائق المتصلة بالمشكلة: ويقصد بها تجميع أي معلومات خاصة بالمشكلة من حيث مكوناتها وعلاقاتها، والقدرات اللازمة هنا الاحساس بالمشكلات بشكل أساسي والنفاذ والتحليل بشكل ثانوي.
- تحديد هذه الحقائق: ويقصد بها تصنيف المعلومات التي تم تجميعها لبيان احتياجاتها وأهدافها، والقدرات اللازمة هنا الاحساس بالمشكلات بشكل أساسي والنفاذ والتحليل والتفصيل بشكل ثانوي.

التفكير في الحلول المختلفة لها :

بعد المرحلتين السابقتين تبدأ هذه المرحلة بالتفكير في وضع مجموعة من الحلول العامة لهذه المشكلة والقدرات اللازمة هنا الطلاقة والأصالة بشكل أساسي والتركيب بشكل ثانوي.

- اختيار الحل الملائم : بناء على عملية التقويم التي تتم للحلول المقدمة، والقدرات اللازمة هنا المرونة والاحساس بالمشكلات بشكل أساسي والتحليل والتفصيل والتقويم بشكل ثانوي.
- اختبار فعالية هذا الحل وتقديم مبررات قبوله كحل نهائي للمشكلة :

وهنا قد تحدث عمليات أخرى من عمليات التطوير من خلال تقويم كل خطوة في هذه المرحلة، ومدى توافق العناصر المختلفة للمشكلة والحل في صورتها النهائية مع بعضها ومع الكل والقدرات اللازمة هنا: الطلاقة والأصالة والمرونة والاحساس بالمشكلات بشكل أساسي والنفاذ والتقويم ومواصلة الاتجاه بشكل ثانوي.

٤ - أهمية التدريب على التفكير الإبداعي :

تتمثل الحاجة الملحة في ضرورة الاتجاه نحو التدريب على التفكير الابداعي مع بروز مجموعة من العناصر أهمها:

- القصور في الأنظمة التعليمية: حيث أن أنظمة التعليم الحالية تركز بشكل أساسي على إكساب المعرفة أكثر من توظيف المعرفة وبذلك فإنها تركز على زيادة في المخزون الفكري دون تنمية المهارات الذاتية التي تمكن الفرد من التعرف على قدراته الخاصة، ومعرفة كيفية استخدامها في حل المشكلات التي يتعرض لها في جوانب حياته المختلفة، وهي بذلك أيضاً تمثل الاعتماد على التفكير الاتفاقي أكثر من الإبداعي.
- تعقد المشكلات الحياتية: ففي العصور الأولى كان الانسان لا يجابه إلّا مشكلات بسيطة وذات نمط واحد أو متقارب بالاضافة إلى بساطة مكونات هذه المشكلات، وعلى العكس من ذلك ففي الوقت الحالي تعددت الأنشطة الحياتية ونتجت عنها أنواع كثيرة ومتباينة من المشكلات كما تعددت العناصر داخل نفس المشكلة وتصاعدت وتضاعفت العلاقات التي تربط هذه العناصر مما يتطلب الاتجاه نحو أسلوب غير تقليدي في التعامل مع هذه المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها.
- تعدد التخصصات المعاصرة: نظراً لتعدد الأنظمة المختلفة والتخصصات الكثيرة في أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة، أصبح الانسان المسئول لا يتعدى في حالات كثيرة كونه منظماً ومنسقاً بين متطلبات المتخصصين مما يجعل التغليف النهائي لهذه الأنظمة المتعددة المتراكبة الدقيقة هو هدفه النهائي وهذا يحتاج الى مهارات خاصة وقدرات ذاتية على مستوى عال من الذاتية في التعامل مع هذه الأوجه، وهذا لا يتحقق الا من خلال الاتجاه نحو التفكير الابداعي بالأسلوب الذي يمكن الفرد من صياغة متطلبات المتخصصين في قالب واحد لا يخلو من تقديم الحل الابداعي.
- تضخم المشكلات الحياتية المعاصرة: فقد أصبح من البديهيات أن العديد من مشاكلنا الحالية تتركز في غياب الفرد الكفء القادر على تقديم الحل الابداعي الذي يعالج المشكلة من جذورها، وقد نتج عن ذلك أن سياسة تقديم المسكنات والتي تمثل حلولاً سطحية لا تفيد بأي حال من الأحوال في علاج المشكلات التي تعاني منها، مما أدى إلى تضخم هذه المشكلات وزيادة حدتها مما يتطلب الاتجاه نحو التدريب على التفكير الابداعي في حل هذه المشكلات.

٥ ـ برامج التدريب على التفكير الابداعي :

تتوقف البرامج المعدة للتدريب على التفكير الابداعي على مجموعة من العناصر أهمها، المجال الذي تطبق فيه هذه البرامج وكذلك طبيعة تكوين الأفراد المستهدف تدريبهم على التفكير الابداعي، وما يرتبط بهذين العنصرين من عناصر أخرى تؤثر بشكل فعال على محتوى هذه البرامج وطبيعة بنائها، ونوضح فيما يلي أهم العناصر التي يتضمنها أي برنامج يتم إعداده للتدريب على التفكير الابداعي.

٥ ـ ١ ـ بناء البرنامج :

يتضمن المنهج البنائي للبرنامج ثلاثة جوانب هامة :

- الجانب المعرفي : وهو عبارة عن المعلومات التي يتم تقديمها للأفراد، وترتبط بتقديم معلومات عامة عن عملية التدريب على التفكير الابداعي وطبيعة هذه العملية من حيث المفاهيم العامة والقدرات العقلية المرتبطة بها وكذلك مراحلها والعلاقة بين مراحل التفكير الابداعي والقدرات اللازمة لها، وأهداف البرنامج والخطة الزمنية اللازمة لتنفيذه.
- الجانب التدريبي : وهو عبارة عن الشق العملي في البرنامج، عبارة عن مجموعة من التدريبات والتمارين المختلفة، التي يستهدف كل منها مجموعة من المنبهات التي تستثير كل قدرة من قدرات التفكير الابداعي وتعمل على تنميتها في إطار العمليات الفكرية الخاصة بالبحث عن الحل الابداعي لأي مشكلة
- الجانب الاتجاهي : وهو الجانب الخاص بدعم الاتجاه لدى الأفراد نحو البحث عن الحل الابداعي عن طريق تقديم بعض التدريبات الخاصة بذلك.

٥ ـ ٢ ـ أهداف البرنامج :

يستهدف البرنامج الخاص بالتدريب على التفكير الابداعي ما يلي :

١ ـ تنمية قدرات التفكير الابداعي لدى الأفراد، وجعلهم أكثر قدرة على أن تكون حلولهم غير تقليدية للمشكلات التي يتعرضون لها في مجالات العمل.

٢ ـ تدريب الأفراد على استخدام أسلوب التفكير الابداعي في حل المشكلات التي يتعرضون لها في العمل.

٣ ـ إكساب الأفراد الصفات الهامة الواجب توافرها في الشخص المبدع والتي من أهمها : الذكاء، والادراك، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، والاحساس بالمشكلات، والتطور، والشكوكية، والمثابرة، والدعابة، والانشقاقية، والثقة بالنفس[١١].

٥ ـ ٣ ـ وسائط البرنامج :

يمكن للبرنامج أن يستخدم مجموعة من الوسائط أهمها :

١ ـ المحاضرة والمناقشة العامة.

٢ ـ بعض الأفلام التلفزيونية الخاصة بتقديم مفاهيم لازمة.

٣ ـ بعض اللوحات المصورة اللازمة لعرض تمارين خاصة.

٤ ـ بعض أساليب توليد الأفكار مثل البدائل الممكنة وطرح الأسئلة (طريقة السؤال والاجابة).

٥ ـ ٤ ـ اسلوب البرنامج :

يعتمد البرنامج على أسلوب الجلسات الفكرية، حيث يجلس الأفراد حول منضدة واحدة (لذلك يفضل العدد الأقل، لا يزيد عن ثمانية أفراد) ويتوسطهم مدير الجلسة وهو الشخص الذي يملك قدرات وخبرات خاصة في مجال التدريب الذي يقدم فيه البرنامج، ويمتلك أيضاً صفات ومميزات خاصة من سعة الأفق ورجاحة العقل وسعة الاطلاع، وغيرها من الامكانات التي تمكنه من إدارة الجلسة وتقديم المعلومات اللازمة للتدريب على التفكير الابداعي وكذلك التمارين أو المشكلات التي سيتم التدريب عليها، وغالباً ما يكون وقت الجلسة قصيراً لا يتعدى ساعة حتى لا يصاب الأفراد بالملل، وعموماً فهذه موضوعات تتوقف على طبيعة المجال الذي يقدم فيه برنامج التدريب.

٥ ـ ٥ ـ تقنيات البرنامج :

يعتمد البرنامج على تقنيات إثارة الابداع والتي من أهمها : العصف الذهني والسينيكتيك.[١٢]

ـ **العصف الذهني** : Brain Storming وهي تقوم على ثلاث مراحل :

ـ المرحلة الأولى : يتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، ثم تبوب من أجل عرضها في جلسة العصف الذهني.

- المرحلة الثانية : وتبدأ بأن يوضح مدير الجلسة للأفراد كيفية العمل والسلوك، ويطلب منهم الالتزام بالمطالب الأربعة التالية :

١ ـ التجنب المقصود لأي نقد أو تقويم إيجابي أو سلبي لفكرة من الأفكار التي يطرحها الأعضاء (يؤخذ في الاعتبار أن نقد أو تقويم الفكرة بالنسبة للفرد المتكلم سوف يفقده المتابعة، ويصرف انتباهه من أجل الوصول إلى فكرة أفضل).

٢ ـ تقبل اي فكرة مهما كانت خيالية او وهمية (حيث ان مثل هذه الأفكار يمكن أن تكون إشارة للتحرر الذاتي والانعتاق من القيود).

٣ ـ الإدلاء بأكبر عدد ممكن من الأفكار، فالكم يولد الكيف.

٤ ـ متابعة أفكار الآخرين وكيفية بنائها، وتغيرها وتجميعها.

- المرحلة الثالثة: هي مرحلة تقويم الأفكار واختبارها وحسابها عملياً.

- السينيكتيك : Synectics ، وهي تقوم على ست مراحل :
  - المرحلة الأولى : تعيين المشكلة المطروحة.
  - المرحلة الثانية : جعل الغريب مألوفاً.
  - المرحلة الثالثة : فهم المشكلة.
  - المرحلة الرابعة : الآليات الاجرائية، (أنواع التماثلات).
  - المرحلة الخامسة : جعل المألوف غريباً.
  - المرحلة السادسة : تقويم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً (تقني، تجاري، تمويل، مالي.. وغير ذلك).

٥ ـ ٦ ـ محتويات البرنامج :

يحتوي البرنامج على مجموعة من الجلسات يمكن اقتراح منظومة مكونة لها فيما يلي :

١ ـ الجلسات أرقام ١ ، ٢، ٣، ٤، ويمكن أن تخصص لتقديم بعض المعلومات العامة عن عملية التفكير الابداعي وقدراتها ومراحلها والسمات اللازمة في الانسان المبدع وكذلك التدريب على التفكير الابداعي وأهدافها وغير ذلك من العناصر التي تعتبر مقدمات للبرنامج التدريبي ومعلومات هامة يلزم تقديمها للأفراد الذين يتعرضون لهذا البرنامج لمعرفة طبيعة العملية التي هم مقدمون عليها.

٢ ـ الجلستان (٥، ٦) ويمكن أن تخصصاً لتنمية القدرة على الطلاقة بوصفها قدرة أساسية من قدرات التفكير الابداعي، وتشتمل على بعض التمارين الخاصة بذلك، على سبيل المثال يطلب منهم التفكير في أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة ما.

٣ ـ الجلستان (٧، ٨) ويمكن أن تخصصا لتنمية القدرة على الأصالة بوصفها قدرة أساسية من قدرات التفكير الابداعي، وتشتمل على بعض التمارين الخاصة بذلك، على سبيل المثال يطلب منهم التفكير في الحلول غير التقليدية لمشكلة ما.

٤ ـ الجلستان (٩، ١٠) ويمكن أن تخصصا لتنمية القدرة على المرونة بوصفها قدرة أساسية من قدرات التفكير الابداعي، وتشتمل على بعض التمارين الخاصة بذلك، على سبيل المثال يطلب منهم تطوير بعض الحلول التي تقدم لمشكلة ما.

٥ ـ الجلستان (١١، ١٢) ويمكن أن تخصصا لتنمية القدرة على الاحساس بالمشكلات بوصفها قدرة أساسية من قدرات التفكير الابداعي، وتشتمل على بعض التمارين الخاصة بذلك، على سبيل المثال يطلب منهم التفكير في المشكلات المرتبطة باستعمال شيء ما.

٦ ـ الجلستان (١٣، ١٤) ويمكن أن تخصصا للتدريب على استخدام القدرات السابقة في حل مجموعة من المشكلات وبالاعتماد على التقنيات السابق توضيحها.

٧ ـ الجلسات (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) ويمكن أن تخصص لعرض بعض الأفلام التلفزيونية والتي تقدم بعض المشكلات والحلول التي قدمت لها بحيث تكون حلولاً إبداعية وترتبط هذه الأفلام بالمجال الذي يتم فيه التدريب.

٨ ـ الجلسة رقم (٢٠) وتخصص لختام البرنامج التدريبي.

٦ ـ اسلوب تطبيق برامج التدريب على التفكير الابداعي :

نقدم في هذا الجزء مجموعة من الأطروحات الفكرية التي يمكنها توضيح كيفية تحقيق هذه البرامج في أي من مجالات التدريب :

١ ـ الأطروحة الأولى : مرحلة تطبيق هذه البرامج: وهي الأطروحة الخاصة ببيان المرحلة التي يمكن فيها تطبيق مثل هذه البرامج، ومن الأفضل تطبيق مثل هذه البرامج في المرحلة الأولى لإعداد الأفراد، أي أثناء عملية التعليم في المجال موضوع التدريب فيه.

٢ ـ الأطروحة الثانية : تخصيص هـذه البرامـج: وهي تعني إعداد البـرامج بشكـل خاص ومباشر ليخدم عملية التفكير في كـل مجال عـلى حدة، حيث يحتـوي على الجـانب المعرفي الخاص بمجال التدريب وكذلـك يحتوي عـلى بعض التمارين أو المشكـلات المقتبسة من نفس المجال لتقوي الدعم المباشر والاتجاه الابداعي لدى الأفراد.

٣ ـ الأطروحة الثالثة : مكان تطبيق هذه البـرامج: ومن الأفضـل تطبيقها في مـوقع المجـال نفسه، بحيث تيسر الظروف اللازمة للأفراد، والتي تمكنهم من الاقبال على هذه البرامـج والأداء عليهـا لضمان الاستفـادة المنشـودة، إلّا إذا تطلبت بعض التمـارين أو عـرض بعض المشكلات بالقيام بزيـارات ميدانيـة لمواقعهـا، ويمكن في هذه الحـالة عقـد جلسة التدريب الخاصة بها في هذه المواقع بنفس أسلوب باقي جلسات البرامج.

٤ ـ الأطروحة الرابعة : اختبار فعالية هذه البـرامج: فبعـد اعداد البـرامج يتم التحقق من صدق محتواه وثبات مضمونه بأن يتم عقد تجارب ميدانية في مـواقع مجـالات التدريب وتطبيق البرامج عـلى مجموعـة من الأفراد في المـوقع المقصـود بحيث يتم الوقـوف على النتائج التي يحققها البرنامج والتمكن من تعديله بما يتوافق مع الرغبة في تحقيق أفضل نتائج ممكنة.

٥ ـ ٧ ـ متطلبات نجاح برامج التدريب على التفكير الابداعي :

لضمان نجاح هذه البرامج في تحقيق الأهداف التي تصـاغ من أجلها فـلا بد من تـوافر مجموعة من الشروط أهمها :

١ ـ الشرط الأول : الدوافع: فلا بد أن يتوفر لأي برنامج تدريبي مجموعة من الدوافع التي تحفـز الأفراد المطلـوب تدريبهم عـلى التفكير الابـداعي لمواصلـة حضور جلسـات هذا البرنامج ويمكن في هذه الحالة تقديم مكافآت مادية أو معنوية في صورة شهادات تقدير، ويعلن عنها قبل تطبيق البرنامج التدريبي.

٢ ـ الشرط الثاني: المناخ المناسب : فتوفير الاحساس النفسي المريـح في جلسات البـرنامـج مطلب ضروري في تحديد مدى تقبل الأفراد لهذا البرنامج، وكذلك ضرورة توفر العلاقـة الحسنة بين مدير الجلسة وبين الأفراد ومن الأفضل أن يكون هناك فـارق كبير في السن بينهم.

٣ - الشرط الثالث : روح الابداع: فتعميم هذه الروح في المجتمع بشكل عام يساعد على توليد واستحداث الأفكار الابداعية لحل المشكلات والتي تتطلب التشجيع في بدايتها وعدم مقابلتها بالرفض، فالخروج عن المألوف دائماً ما يشكل مشاكل فكرية تتركز في الصراع الفكري بين التقليدي (المتعارف عليه) وغير التقليدي (الجديد) فكثير من الأفكار الابداعية يمكن أن تموت في ظل غياب هذه الروح.

٨ - الخلاصة والتوصيات :

مما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية :

١ - انه يجب الخروج عن دائرة التفكير الاتفاقي والتدريب على التفكير الابداعي لما له من فوائد كثيرة أهمها تقديم الحلول غير التقليدية للمشكلات التي يحتوي عليها أي مجال تدريبي.

٢ - ان عملية التدريب على التفكير الابداعي تحتاج إلى أساليب خاصة وبرامج يتم اعدادها بمحتويات ترتبط بشكل أساسي ومباشرة بالمجال الذي يتم التدريب فيه.

٣ - إن كل مجال من مجالات التدريب يتميز بطبيعة خاصة وبالتالي فهو يحتاج إلى برامج تدريبية خاصة به في مجال التدريب على التفكير الابداعي.

وعلى هذا يمكن تقديم التوصيات التالية :

١ - ضرورة الاتجاه نحو التدريب على التفكير الابداعي في حل المشكلات الحياتية المختلفة.

٢ - ضرورة إعداد سلسلة من البرامج التدريبية التي يمكن بناؤها بنفس الأسلوب المقدم في هذه الدراسة وتطبيق كل منها في المجال التدريبي المناسب لها.

٣ - توفير الظروف المناسبة للعمل بصورة تتيح توظيف القدرات العقلية الكامنة في كل شخص.

وأخيراً؛ فالدراسة الحالية خطوة أولى في هذا المجال يلزمها العديد من الخطوات الأخرى الأكثر تنقيحاً، وهذا لا يتأتى إلاّ من خلال التطبيق العلمي وإعادة الصياغة، فالتجربة وإن كانت خاطئة افضل من البقاء في سكون وجوانب التصور لا يمكن اكتشافها إلاّ من خلال التجربة.

الهوامـــــــش

1 - U.K. Department of Employment: Glossary Training, Termes London, 1970. P: 29.

٢ - اسماعيل، حسني محمد. أثر التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية بمصر. ١٩٨٤م. ص: ٤٤.

٣ - الجوهري، عبدالهادي. علم اجتماع الادارة. مفاهيم وقضايا. ١٨٣م. ص: ١٨٢، ١٩٨٣م.

٤ - العريان، أحمد علي. التعليم المستمر للمهندسين بين الحتمية والتطور ١٩٨٣م، ص: ٦٣، ٦٥

٥ - عبدالحميد، شاكر. العملية الابداعية في فن التصوير، ١٩٨٧م، ص: ٨١، ١٣٤.

٦ - روشكا، الكسندر. الابداع العام والخاص، ١٩٨٩م، ص: ١٧، ٥٣، ٥٤.

٧ - عبدالحميد شاكر. العملية الابداعية في فن التصوير، ١٩٨٧م، ص: ٧٩، ٨٤، ٨٥.

8 - Kneller, George F. The Art and Science of Creativity, 1980. P: 64.

٩ - عبدالحميد، شاكر. العملية الابداعية في فن التصوير، ١٩٨٧م، ص: ٨٥.

١٠ - درويش، زين العابدين. تنمية الابداع. ١٩٨٥م، ص: ٣٢

11 - Kneller, George F. The Art and Science of Creativity, 1980. PP: 62 - 68.

١٢ - روشكا، الكسندر. الابداع العام والخاص، ١٩٨٩م، ص: ١٨١، ١٩٢.

المراجـــــع

١ - إسماعيل، حسني محمد. اثر التدريب واهميته في تنمية الموارد البشرية بمصر، مجلة المهندسين. العدد ٣٥١ نقابة المهندسين، القاهرة: ١٩٨٤م.

٢ - الجوهري، عبدالهادي. علم اجتماع الادارة. مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة: ١٩٨٣م.

٣ - العريان، احمد علي. التعليم المستمر للمهندسين بين الحتمية والتطور. مجلة المهندسين، العدد ٣٣٨. نقابة المهندسين. القاهرة: ١٩٨٣م.

٤ - درويش، زين العابدين. تنمية الابداع. منهجه وتطبيقه، دارالمعارف، القاهرة: ١٩٨٥م.

٥ - روشكا، الكسندرو، ترجمة ابو فخر، غسان عبدالحي. الابداع العام، سلسلة عالم المعرفة. العدد ١٤٤ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت: ١٩٨٩م.

٦ - عبدالحميد شاكر. العملية الابداعية في فن التصوير، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٠٩، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت: ١٩٨٧م.

٧ - Kneller, George F. The Art and Science of Creativity, Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London, 1965.

٨ - U.K. Department of Employment: Glossary Training, Terms London, 1970.

علاقة التدريب بالترقية في التشريع المصرى
مع التطبيق على جهاز الشرطة

العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان(*)

المقدمـــــة :

حظي التدريب كنشاط تباشره الدولة في مختلف هيئاتها ومؤسساتها الخدمية والانتاجية بنصيب هائل من الاهتمام باعتباره دعامة أساسية من دعائم تنمية واستثمار الثروة البشرية وزيادة قدراتها على العطاء والارتقاء المستمر بمستوى الأداء باعتباره العنصر الفعال في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وبالتالي فالتدريب وسيلة إدارية وفنية، علمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الانساني Human Performance في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة.

ووزارة الداخلية أحد قطاعات الدولة الحيوية قد اهتمت بالتدريب لجميع الفئات العاملة بها بكافة مستوياتها منذ إنشاء الادارة المركزية للتدريب عام ١٩٦٦م لما له من آثار إيجابية للعنصر البشري وخاصة في الآونة الأخيرة، حيث يواجه رجل الشرطة الآن أنواعاً من جرائم العنف المنظمة تحتاج إلى مواجهتها بالتخطيط الأمني الذي أحد عناصره كفاءة عالية لرجل الأمن وأدائه المتميز الدقيق السريع للتعامل مع تلك العناصر الخارجة على القانون للحفاظ على أمن الوطن والمواطن.

مشكلة البحث واهميتها :

رغم أن القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م قد تضمن في مادته رقم ١٧ ربط التدريب بالترقية إلّا أن هذا النص معطل منذ صدور القانون المشار إليه والسؤال الذي يطرح نفسه..

(*) كلية الدراسات العليا. اكاديمية الشرطة. جمهورية مصر العربية.

لماذا؟ وهل تطبيق هذه المادة سيكون له فعالية في المجال التدريبي أم لا؟ هذا ما سيعالجه الباحث من خلال دراسته.

نطاق الدراسـة :

سيقتصر الباحث في دراسته على العلاقة بين التدريب والترقية لفئة الضباط فقط وبالتالي يخرج عن إطار هذه الدراسة الأفراد والعاملون المدنيون والمجندون.

منهج الدراسـة :

تتضمن الدراسة جانبين :

- الجانب الأول: نظري، وسيتناول الباحث فيه الأسلوب التاريخي الوصفي.
- الجانب التطبيقي : وهو يتمثل في الدراسة الميدانية التي تعتمد على الأسلوب الاحصائي والتحليلي، وكانت العينة المختارة من مجتمع ضباط الشرطة عددها الف ضابط ممن يتلقون دورات التدريب العام بمعهد تدريب ضباط الشرطة من رتب الملازم أول وحتى رتبة المقدم للعام التدريبي ٨٩/ ١٩٩٠م، ٩٠/ ٩١، ٩١/ ١٩٩٢م.

خطة الدراسـة :

قام الباحث بتقسيم خطة الدراسة إلى ثلاثة مباحث هي على النحو التالي :

- المبحث التمهيدي: سيتناول الباحث فيه التعريف بالتدريب والفرق بينه وبين التعليم.
- المبحث الأول: مراحل التدريب بوزارة الداخلية وإبراز مرحلة صدور التشريع الذي ينظم العلاقة بين التدريب والترقية.
- المبحث الثاني: موقف التشريع المصري من ربط الترقية بالتدريب.
- المبحث الثالث: التدريب القيادي لازم وملزم للترقي للرتب الأعلى.
- المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

المبحث التمهيدي

التعريف بالتدريب

هناك اتجاهان فيما يتعلق بتحديد مفهوم التدريب، يركز الأول تركيزاً شديداً على الجانب السلوكي في عملية التدريب باعتباره أداة لتغيير أو تعديل مواقف واتجاهات وقيم الفرد بما يكفل قناعته بأنماط سلوكية جديدة نحو وظيفته ومصلحة العمل وفي نطاق هذا الاتجاه قيل[1] إن التدريب هو تغيير في سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنشأة.

ويركز الاتجاه الثاني على الجوانب الفنية المتمثلة في تطوير القدرة على الأداء أساساً قبل التنويه بالجانب السلوكي وطبقاً لهذا الاتجاه عرف بعض العلماء التدريب بأنه[2] وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على الأداء وانجاز المهام وإدراك المسئولية في إطار الانتماء للمنظمة. «فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير معارف الأفراد وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم».

وإذا ما نظرنا إلى التعريفات الكثيرة التي جاء بها علماء الادارة عن التدريب يجد الباحث أن أفضلها من وجهة نظره أن التدريب هو: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بصفة مستمرة خلال الحياة الوظيفية بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية.[3]

الفرق بين التدريب والتعليم :

من التعريف السابق للتدريب نجد أن أهدافه الأساسية هي التنمية والتغيير، ولا يقصد بالتغيير هنا استبدال شخصية بأخرى، وإنما المقصود هو التغيير الذي يمكن أن ينجم نتيجة اعمال الفكر، ومراجعة التصرفات والتأمل في السلوك، وفي كيفية التصرف في المواقف ومواجهة المشكلات وطريقة معالجتها، بما يمكن الفرد من إعادة تقويم فكرة عن عمله وعن علاقاته وبما يساعده في أداء هذا العمل على وجه أفضل ويعاونه على التقدم الوظيفي والتدرج في طريق الحياة العملية.

أما التعليم فيهدف إلى تزويد الفـرد بحصيلة معينـة من العلم والمعرفـة في إطار ومجـال معين، أما التدريب فغايته مختلفة فهو يهدف إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنظمـة وعلاقـاته في العمل إلى الأفضل.

التعليم إذن يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، أما التـدريب فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمـل بذاتـه، وقال بعض علمـاء الادارة[٤] انه عـلى المدرب أن يعلم أنه ولو أن الطرق الفنية للتدريب متوفرة لـديه فـإن كل وسـائل التـدريب لها أهداف مشتركة ليس فقط لإعطاء معلومات ولكن لتجعل المتدرب يغـير من سلوكـه إلى الميادين التي يمكن ممارستها بصورة أفضل.

لذلك نجد أن التعليم يهتم أساساً بالمعـارف ويركـز على المـوضوع، أمـا التدريب فيهتم بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات الاضافية.

رأي الباحـــث :

رغم إيمان الباحث بالفرق بين التدريب والتعليم إلاّ أنهما توأمان متلازمان في مراحل عمر الفرد الوظيفي، فإذا كان التعليم أساسياً لإضافة المعلومات فإن التدريب لا غنى عنه في صقل المهارات وإضافة معلومات جديدة أيضاً، ولا يستطيع أي فرد نال قسطاً من التعليم النظـري في مراحل حياته التعليميـة بالمـدارس والجامعـات أن يستغني عن التدريب بغـرض الالتحاق بالوظيفة، ولإيضـاح ذلك فإنه لا يستطيع خريج كلية الحقوق أو كليـة الشرطـة ممارسـة عمله الوظيفي إلاّ بالتدريب أثناء العمـل على أيـدي من هم أقدم منـه خبرة في العمـل، ولا يستطيع خريج كلية الهندسة أن يمارس عمله في مصنع إلاّ إذا قـام بالتـدريب أثناء العمـل ربما عـلى أيدي أفراد يحملون شهادات علمية أقل منه ولكنهم ذوو خبرة أكبر، كذلـك عند القيـام بتعليم فـرد قيادة سيـارة فيتعلم أولاً أجزاءهـا وأدوات تسييرهـا ثم إذا انتهى من ذلك وجلس عـلى عجلة القيادة من هنا يبدأ التدريب لممارسة القيادة وإتقانها.

المبحث الأول

مرحلة صدور التشريع الذي ينظم العلاقة بين التدريب والترقية بهيئة الشرطة

لقد كانت جهود وزارة الداخلية حتى عام ١٩٦٥م في مجال التدريب تفتقد إلى سياسة تدريبية متكاملة موجهة إلى النشاط والنظام التدريبي، وكان التدريب في كثير من المصالح والإدارات عملية مظهرية وشكلية تفتقد إلى التخطيط التدريبي القائم على أسس عملية سليمة، ثم بدأ الاهتمام بالتدريب ينمو ويتطور حتى أصبح مقنناً بالقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة، ولكي نوضح ونبرز اهتمام وزارة الداخلية بالتدريب وربطه بالترقية فمن الضروري أن نتناول المراحل الزمنية التي مر بها النشاط التدريبي بجهاز الشرطة وذلك على النحو التالي :(٥)

المرحلة الأولى : إنشاء الادارة المركزية للتدريب عام ١٩٦٦م :

وفي نوفمبر ١٩٦٦م صدر القرار الوزاري رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٦ الذي يحدد الاطار العام لسياسة التدريب والخطة التي يجب أن يكون عليها.

المرحلة الثانية : إنشاء مصلحة التدريب عام ١٩٦٧م :

نظراً لما ظهر من ضعف المستوى التدريبي في المرحلة الأولى لعدم إيمان القيادات بأهمية التدريب ونقص الامكانات والمساعدات التدريبية فقد كان من الضروري اقتراح سياسة تدريبية جديدة تقدمت بها الادارة المركزية للتدريب لوزير الداخلية في ١٩ مارس عام ١٩٦٧م والتي على أثرها صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٨٧ في ٨ مايو عام ١٩٦٧م بناء على عرض من وزارة الداخلية وموافقة مجلس الوزراء في شأن إنشاء مصلحة التدريب حيث نصت المادة الأولى منه على :

تنشيء وزارة الداخلية مصلحة عامة تسمى مصلحة التدريب وتختص بشئون تدريب افراد هيئة الشرطة والعاملين المدنيين بالوزارة وإعدادهم علمياً وثقافياً لمواجهة المهام التي توكل إليهم.

وبتاريخ ٢١ مايو ١٩٦٧م صدر القرار الوزاري رقم ٦٤ لسنة ١٩٦٧م بشأن السياسة العامة للتدريب بوزارة الداخلية، وبتاريخ ٢٦ ديسمبر ١٩٦٧م صدر القرار الوزاري رقم ١٩٦ عام ١٩٦٧م والقرارات المعدلة في شأن إنشاء مصلحة التدريب إحدى مصالح الديوان العام بوزارة الداخلية وتتبع وكالة الوزارة للتدريب وشئون الأفراد.

المرحلة الثالثة : صدور القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شان هيئة الشرطة وربط الترقية بالتدريب :

إن الجهود المستمرة لأحكام وزارة الداخلية بالتدريب كان أحد مظاهرها أن تنتفي هذه الجهود بصدور القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة وذلك بجعل التدريب شرطاً من شروط الترقية حيث نصت المادة ١٧ منه في فقرتها الثانية على ما يلي :[٦]

«...ويشترط في جميع الأحوال للترقية أن يجتاز الضابط بنجاح الفرق التدريبية أو العليا التي يقرها وزير الداخلية بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للشرطة بالنسبة إلى كل رتبة..».

المرحلة الرابعة : إنشاء كلية التدريب والتنمية عام ١٩٧٥م:

بصدور القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥م بشأن إنشاء أكاديمية الشرطة في ١٤ أغسطس عام ١٩٧٦م وعدلت أحكامه بصدور القانون رقم ٩٤ لسنة ١٩٧٦م في ١٩٧٦/٨/٢٨م.

وفي مارس عام ١٩٧٦م صدر القرار الوزاري رقم ٩٢٩ لسنة ١٩٧٦ في شأن تنظيم أكاديمية الشرطة ونصت المادة الأولى منه من البند ثانياً أن من ضمن الأقسام العلمية للأكاديمية قسم التدريب.

وفي ٨ أغسطس عام ١٩٧٨م صدر القانون رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٨م في شأن تعديل بعض أحكام القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥م في شأن إنشاء أكاديمية الشرطة، ثم في ٢٥ يوليو عام ١٩٨١م صدر القانون رقم ١٢٩ لسنة ١٩٨١م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥م المشار إليه حيث عدلت المادة الثانية منه على أن تكون كالتالي :

تتكون أكاديمية الشرطة من :

١ ـ كلية الشرطة.
٢ ـ كلية الضباط المتخصصين.
٣ ـ كلية الدراسات العليا.
٤ ـ كلية التدريب والتنمية.
٥ ـ مركز بحوث الشرطة.

وفي ١٠/٢/١٩٨١م صدر القرار الوزاري رقم ٢٤٩٧ لسنة ١٩٨١م، في شأن إعادة تنظيم أكاديمية الشرطة الذي أوضح في مادته الأولى البند ثالثاً ضمن تقسيمات الأكاديمية، كلية التدريب والتنمية.

المرحلة الخامسة : إنشاء قطاع التدريب :

بتاريخ ٢٦/٢/١٩٨٧م صدر القرار الوزاري رقم ١٨٢ لسنة ١٩٨٧م في شأن إنشاء قطاع التدريب ضمن قطاعات الوزارة الرئيسة برئاسة مساعد وزير الداخلية وضم؛

- مصلحة التدريب.
- الادارة العامة لاتحاد الشرطة الرياضي.

تعليق الباحث :

إن الجهود الحقيقية المستمرة لاهتمام وزارة الداخلية بالتدريب بدأت منذ إنشاء الادارة المركزية للتدريب عام ١٩٦٦م ومن هذا التاريخ كان المسار الصحيح للتدريب القائم على وضع سياسة تدريبية من خلال التخطيط التدريبي العلمي السليم.

ومن خلال المراحل الزمنية للتدريب بوزارة الداخلية لم يكن هناك أي ربط بين الترقية والتدريب إلّا أن تلك العلاقة لم تتضح إلّا في المرحلة الثالثة بصدور القرار الجمهوري رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في نص المادة ١٧ منه ، إلّا أن نص المادة المشار إليها لم يطبق منذ صدوره الأمر الذي يجعله معطلاً ولم تصدر قرارات وزارية تنظم تطبيقه وأسباب وآثار ذلك سيتناولها الباحث في المبحث الثاني.

المبحث الثاني

موقف التشريع المصري من ربط الترقية بالتدريب

هناك بعض القوانين والقرارات الجمهورية والقرارات الوزارية اهتمت اهتماماً بالغاً بضرورة ربط الترقية بالتدريب وجعل الأخير شرطاً أساسياً للترقية إلى الوظائف العليا، وأن العامل لا يعتبر صالحاً للعمل إلّا بعد اجتيازه البرنامج التدريبي المعد لذلك، وهناك أكثر من ذلك حيث اعتبرت بعض القوانين التخلف عن التدريب نوعاً من انواع الاخلال بواجبات الوظيفة وسنوضح ذلك على النحو التالي :

أولاً : علاقة الترقية بالتدريب بقانون العاملين المدنيين بالدولة :

تنص المادة ٦١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م الصادر بنظام العاملين المدنيين بالدولة على ما يلي :

«...على كل وحدة أن تضع نظاماً لتدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم، ويتضمن هذا النظام الخطة والأساليب التي تكفل إعداد المرشح للترقية لتولي وظيفته الجديدة طبقاً لمطالب شغلها كما يتضمن وسائل متابعة وتقويم نتائج هذه الخطة».

«... ويعتبر التخلف عن التدريب إخلالاً بواجبات الوظيفة وتحدد المعاملة المالية للموفدين للتدريب وفقاً للقواعد المقررة في هذا الشأن».(٧)

كذلك اشترط المشرع في القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨م في المادة رقم ٢٢ منه لثبوت صلاحية العامل أن يجتاز بنجاح البرنامج التدريبي المعد لذلك حيث نصت على ما يلي :(٨)

«ويشترط في جميع الأحوال لثبوت صلاحية العامل أن يجتاز بنجاح البرنامج التدريبي الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها أو الذي تقرره الوحدة للتدريب التأهيلي أو التمويلي للمعينين من الخريجين عن طريق وزارة القوى العاملة والتدريب».

وقد ربط المشرع بين الترقية والتدريب في المادة ٣٧ من القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٧م بتنظيم العاملين المدنيين بالدولة حيث نصت الفقرة الأخيرة منه على أنه :

يشترط في جميع حالات الترقية بالاختيار أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والادارة.

لذلك صدر القرار الوزاري رقم ٣٩٦٣ لسنة ١٩٨٤م من وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية، في شأن عدم جواز الترقية لبعض الوظائف إلّا بعد اجتياز الدورات التدريبية اللازمة حيث نص في مادته الأولى على ما يلي:(٩)

«لا تجوز الترقية إلى الوظائف العليا أو شغل وظائف مسئولي التنمية الادارية بالوحدات التي يسري عليها قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧م إلّا بعد اجتياز المرشح بنجاح التدريب اللازم لإعداده لشغل هذه الوظائف وفقاً لأحكام المادة ٦١ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه، ويعتد عند الترقية

بالدورات التدريبية التي اجتازها المرشحون بنجاح لشغل هـذه الوظـائف العليا قبـل تاريـخ العمل بهذا القرار».

ثانياً : علاقة الترقية بالتدريب بقانون هيئة الشرطة :

اهتم المشرع المصري أيضاً بالعملية التدريبية في المجال الشـرطي ولم يغفلها لمـا لها من أثر مستمر في القيام بمهام وأعباء رجال الشرطة، فالضابط المدرب على الـوظيفة القيـادية لـه أثره الفعال في سير العمل باتخاذ القرارات الرشيدة في المواقف المتأزمة وله عطاؤه المتجدد من آن لآخر فهو يعمل في جو من الأمان والثقة بالنفس لاستيعابـه وفهمه لمهـام وظيفته، وبـالتالي يحقق الأهـداف المنوط بـه تحقيقها في المجتمـع وهذا ينعكس بـدوره على الانتـاجيـة ويحقق مجتمع الكفاية والعدل، فالمجتمع الذي لا أمن فيه لا أمان له في كافة المجالات.

وعلى ذلك فقد نص المشرع بالفعل في الفصل الثاني من قرار رئيس الجمهورية بالقـانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة في المادة ١٧ على ما يلي :

«تكون الترقية إلى كل رتبة من الرتب السابقة عليها مباشرة وبالأقدمية المطلقة حتى رتبة عميد مع مراعاة حكم المادة ١٥ من هذا القانون، ويشترط في جميع الأحوال للترقية أن يجتاز الضابط بنجاح الفرق التدريبية أو الدراسات التدريبية أو العليا التي يقررها وزيـر الداخليـة بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للشرطة بالنسبة لكل رتبة».

وعلى الرغم من إنشاء المعاهد التدريبية المختلفة لضبـاط الشرطـة، إلاّ أن النص السابق لم يـر التنفيذ المطلق بـالنسبة لجميـع الضباط بـالاضافـة إلى أن شرط التـدريب ليس له أي اعتبار في عملية الترقية وذلك لأسباب عديدة من وجهة نظر الباحث هي كالتالي:[١٠]

١ ـ عدم استكمال كل مقومات العملية التدريبية عـلى النحو العلمي المطلـوب من حيث قدرة المعاهد التدريبية على استيعاب الكم الهـائل من الضبـاط على مـدار الدورات المتعـاقبة والذين حل عليهم الدور في الترقية، بالاضافة إلى عدم توافـر الكم المناسب من المـدربين الأكفاء المتناسب مع عدد المتدربين، كذلك ما زالت طرق التدريب الحديثة غير متكاملة لما يتطلب ذلك من تكاليف باهظة.

٢ ـ ما زال الوعي التدريبي لدى كثير من القيادات الشرطية يكاد يكون معدوماً[١١] بمعنى أنه قد تحجم هذه القيادات عن ترشيح ضباط (مرؤوسيهم) لتلقي الدورة التـدريبية بحجـة أن حاجة العمـل لا تسمح بـذلك، وإذا اضطـرت الى ذلك فتقـوم بترشيـح الضباط غـير

المرغوب فيهم في العمــل للتخلص منهم، حيث أثبتت الدراســات[12] أن أغلبية المـرشحين للدورات التدريبية بجهاز الشرطة غير راغبين في الالتحاق بالـدورة بل قــدرت نسبة ٩٢٪ أن سبب التحاقهم بالدورات التدريبية كان للأسباب التالية :

- هروب من ضغط العمل.
- عدم قبول بعض الـرؤساء لبعض مـرؤوسيهم، يدفعهم إلى تـرشيح هؤلاء المـرؤوسين لتلقي الدورة التدريبية للتخلص منهم.
- لأن الضابط حل عليه الدور لتلقي الدورة التدريبية وفقاً لكشوف الأقدمية وليس وفقاً لدراسة حقيقية للاحتياجات التدريبية[13].
- هروب من قضاء الفترة المقررة له بالمنطقة الثالثة (الوجـه القبلي) خصـوصاً إن كـان المتدرب يقطن مدينة القاهرة أو أحد المناطق المجاورة.
- ان الالتحاق بالدورات التدريبية يتم عشوائياً دون ضوابط أو معايير محددة.

كذلك يتبين من الدراسة السابقة الآتي :

- ان نسبة ٦٦٪ من المتدربين ليس لديهم الرغبة في الالتحــاق بالـدورة التدريبيــة، لأنه غـير مؤمن بجدوى التـدريب، وأنــه يحتـاج إلى دورة تخصصيــة في مجـال عملـه فقط، بالاضافة إلى ذلك فإنه يرى أن الالتحاق بـالدورة التــدريبية قـد يفقده منصبـه المتميز، علاوة على أنه يفقد الامتيازات المادية والمعنوية لهذا المنصب مع قلة حوافز التدريب.

تعليق الباحث :

أولاً : نتيجــة لتلك الـدراسة اتضــح أنه لا تـوجد جهــة مختصة بجهــاز الشرطــة لدراســة الاحتياجات التدريبية بل ان اختيار المتدربين يتم وفقاً لترتيب الأقدمية في الـرتبة المـراد عقد دورات تدريبية لها، بل لا يهم إذا تم تخطية أحد الضباط وعدم حصوله على تلك الدورة، وهذا يرجع الى عدم وجود آثار إيجابية أو امتيازات مجزية سواء مادية أم معنويــة للمتدرب والأهم من ذلك أنه لا يوجد ربط بين التدريب والترقية فالأمر في هذه الحالة يختلف لأنه سيتــرتب على عدم حصول الضابط على الدورة التدريبية المعدة للترقية هو عدم تـرقيته للـرتب الأعلى، وهــذا الأثر يكفي لالتزام القيادات والضباط بالترشيح لتلك الـدورات واجتيازهــا بنجاح حتى يجني ثمارها.

ثانياً : إن فقدان الرغبة لدى المتدرب في الالتحاق بالدورة التدريبية المرشح لها هو فقدان لعنصر هام من عناصر العملية التدريبية الذي يؤدي بلا شك إلى ضعف القدرة على متابعة واستيعاب البرنامج التدريبي وبالتالي تحقيق الهدف منه.

ثالثاً : اتضح أيضاً من الدراسة أن عدم تطبيق نص المادة ٣/١٧ من قانون هيئة الشرطة لا يرجع إلى عدم استيعاب معهد تدريب ضباط الشرطة للأعداد المطلوب تدريبها من الضباط حيث يتضح من البيانات والأرقام بسجلات المعهد أن سعة المبنى الحالي قد استوعبت عدد ٦٥٣ ضابطاً لتلقي دورة القيادات الوسطى لدفعة ١٩٧٧ خلال العام التدريبي ٨٨/ ١٩٨٩م في حين أوضحت الأرقام أيضاً أن التدريب اقتصر في نفس المعهد لذات المساحة على عدد ١٢ ضابطاً من دفعة ١٩٥٨ من إجمالي عدد الدفعة وكان عددها حينئذ ١٢١ ضابطاً فقط الأمر الذي يمكن منه استنتاج أنه إذا كانت السياسة التدريبية للوزارة في ذلك الوقت تقضي بجعل التدريب شرطاً للترقية كان بالامكان وضع خطة تدريبية متكاملة لتلقي ضباط الدفعة الأخيرة بأكملها لدورة القيادات الوسطى محل الدراسة لقلة عددها ويرجع الباحث ذلك إلى عدم الاهتمام بالتدريب في السنوات الأولى لإنشاء المعهد والذي يؤكد ذلك عدد القيادات العليا التي تلقت دورة القيادات الوسطى خلال العشر سنوات الأولى لإنشاء المعهد منذ عام ١٩٦٨م وحتى عام ١٩٧٨م.

المبحث الثالث

التدريب القيادي لازم وملزم للترقي للرتب الأعلى

قبل أن نتطرق إلى أن التدريب القيادي لازم وملزم نتعرض بصورة مقتضبة للتعريف بالتدريب القيادي بجهاز الشرطة وذلك على النحو التالي :

أولاً : مفهوم التدريب القيادي بجهاز الشرطة:

التدريب القيادي بوزارة الداخلية يشتمل على التدريب لمستويات الادارة الثلاثة وهي :[١٤]

١ ـ التدريب لمستوى الإشراف الأول.

٢ ـ التدريب لمستوى القيادات الوسطى.

٣ ـ التدريب لمستوى القيادات العليا.

١ ـ التدريب لمستوى الاشراف الأول :

يهدف التدريب لهذا المستوى الى تنمية مهارات العاملين وتأهيلهم لتولي مستوى الإدارة المباشرة والمتدربون في هذا المستوى بجهاز الشرطة يبدأون من رتبة النقيب وحتى الرائد، ومدة الدورة اثنا عشر أسبوعاً بمعدل ثلاث دورات في العام التدريبي، ويتراوح عدد المتدربين بكل دورة ما بين (٥٠ ـ ٦٠) متدرباً.

٢ ـ التدريب لمستوى القيادات الوسطى :

ويهدف هذا التدريب إلى تأهيل الضباط لتولي القيادات في مستوى الادارة الوسطى، والمتدربون في هذا المستوى يختارون من الرتب المناسبة لشغل وظائف القيادات الوسطى، ومدة الدورة بجهاز الشرطة اثنا عشر أسبوعاً بمعدل ثلاث دورات خلال العام التدريبي ويكون عدد الدارسين ما بين (٥٠ ـ ٦٠) متدرباً[١٥].

٣ ـ التدريب لمستوى القيادات العليا :

نعني بالقيادات العليا هو ذلك المستوى الذي يشغل الوظائف الرئيسة التي تكون من مسئولياتها وضع السياسات والخطط العامة في المنظمة التي يعملون بها مع تحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة والبيانات التي تعدها مستويات الادارة الأخرى[١٦].

ويهدف هذا التدريب إلى تأهيل الضباط لتولي القيادات في مستوى الادارة العليا (مديري الأمن ونوابهم ومديري المصالح ونوابهم) ويختار الضباط لهذا التدريب من الرتب المناسبة للإعداد وتشغيل وظائف القيادة العليا بجهاز الشرطة مستقبلاً، ومدة الدورة سبعة عشر أسبوعاً بمعدل دورتين خلال العام التدريبي.

ثانياً : التدريب القيادي لازم وملزم :

ان المستويات الثلاثة للتدريب القيادي والسابق التحدث عنها يطلق عليها بين ضباط الشرطة الدورة الحتمية الأولى ويقصد بها الاشراف الأول، والدورة الحتمية الثانية ويقصد بها مستوى القيادات الوسطى، والدورة الحتمية الثالثة ويقصد بها دورة القيادات العليا، وكلمة حتمية تعني أن التدريب للدورات الثلاث إجباري وملزم لكل ضابط بجهاز الشرطة إلاّ

أن الحقيقة كما سبق الايضاح غير ذلك تماماً وفق سجلات الادارة العامة لشئون الضباط نجد أن كثيراً من ضباط الشرطة لم يحصلوا على أي من الدورات الثلاث أو أنه حصل على إحداها فقط وذلك للأسباب التي سبق عرضها في المبحث الثاني من هذا البحث.

- ان المؤهل العلمي الذي حصل عليه ضابط الشرطة لا يمكن أن يغني عن التدريب بغرض الترقية إلى الرتب الأعلى أو بغرض التدرج في المناصب القيادية من مستوى الإشراف الأول إلى مستوى القيادات العليا، فإن الفارق أو البعد الزمني بين حصوله على المؤهل العلمي اللازم لبدء حياته الوظيفية وإلى أن يشغل مناصب القيادات الوسطى هذا البعد الزمني قد يصل إلى خمسة عشر عاماً تقريباً وكذلك البعد الزمني إلى القيادات العليا قد يصل إلى ٢٤ عاماً، هذا البعد الزمني قد تتغير وتتطور فيه العلوم والتكنولوجيا والمفاهيم والقيم والاتجاهات في كافة المجالات وتتطور بالتالي الجريمة وأسلوب ارتكابها والدافع إليها والغرض منها، الأمر الذي يتطلب ويوجب حتماً التدريب الذي يصقل رجل الشرطة بما يواكب هذا التطور ويعده إعداداً سليماً من النواحي الفكرية والقدرات والمهارات والسلوك والاتجاهات اللازمة لمواجهة تلك المتغيرات.

- وبالتالي لا يتصور اقتصار العضو الاداري في أي جهاز على الدراسات النظرية الاجبارية الأولى أي المرحلة الجامعية حتى يستطيع أن يواجه مهامه خلال عمره الوظيفي مقتصراً على هذه المرحلة ظناً منه بأن الخبرات المكتسبة أثناء مزاولة هذا العمل يضيف له أبعاداً جديدة، وعلى صحة هذا الفرض فهذه الخبرات المكتسبة قد تكون بدون تدريب في مجال خاطىء واعتياد خاطىء الأمر الذي يوجب التدريب ليس فقط لأنه يساهم في إضافة بعد جديد ظهر حديثاً في العالم والتكنولوجيا الحديثة، ولكن أيضاً لصقل هذه الخبرات المكتسبة ليسير المتدرب في الطريق الصحيح لرفع مستوى الأداء.

- فمن المعلوم أن الشخص أو العضو الاداري الذي يكتسب خبرات دون تدريب قد يسير في طريق مظلم لا يؤدي إلى رفع مستوى قدراته وأدائه جاهلاً الطريق العلمي السليم لصقل هذه المهارات المؤهلة.

- كذلك يجدر النظر إلى أن التدريب الاداري من مستلزمات تطوير الادارة لا مجرد شكل من أشكال زيادة المعرفة وصقل المهارات فقط بل لا بد من بذل الجهد لجعل التدريب ملزم لكل قائد إداري ولازم للترقية وشغل الوظائف المختلفة بجهاز الشرطة تطبيقاً لنص المادة ٢/١٧ من القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة.

المبحث الرابع

النتائــج والتوصيــات

بعد أن تناول الباحث بالدراسة الميدانية والاحصائية والتحليلية لنص المادة ٢/١٧ من القانون ١٠٩/ ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة والتي تقضي بضرورة ربط الترقية بالتدريب، فقد انتهى إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوردها فيما يلي :

اولاً : النتائــج :

يتبين من الدراسة الآتي :

١ - إن الترقية ليست حافزاً من حوافز التدريب حيث تبين أن نص المادة (١٧) الفقرة (٢) من قانون هيئة الشرطة رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م معطل منذ صدوره والذي يجعل التدريب شرطاً للترقية كما سبق الايضاح بمتن البحث.

٢ - اتضح من الدراسة كذلك عدم صدور قرار وزاري ينظم تنفيذ هذا النص، على الرغم من أن هذا النص قد تم تنفيذ نظيره بالمادة ٦١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م بقطاع الخدمة المدنية بصدور القرار الوزاري رقم ٣٩٦٣ لسنة ١٩٨٤م.

٣ - كذلك تبين أن عدم تطبيق نص المادة ٢/١٧ من القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م لا يرجع إلى عدم استيعاب المعهد تدريب ضباط الشرطة للأعداد المطلوب تدريبها من الضباط لترقيتها بل اتضح أن ذلك يرجع إلى عدم إيمان بعض القيادات بأهمية التدريب.. حيث أن سعة المعهد منذ إنشائه تستوعب ٦٥٣ ضابطاً، وأول دفعة تم تدريبها كان عددها ١٢ ضابطاً فقط من إجمالي الدفعة.

٤ - أثبتت الدراسة أن الضباط الذين يلتحقون بالدورات التدريبية لا ترجع إلى الرغبة في الاستفادة بالبرنامج التدريبي بقدر ما يرجع إلى الأسباب التالية :

أ - هروب من ضغط العمل.

ب - قضاء فترة راحة بالقاهرة، حيث أن معهد تدريب الضباط مقره القاهرة، وبخاصة الضباط الذين يقطنون فترة المنطقة الثالثة أو الضباط الذين لديهم محل إقامة بالقاهرة ويعملون خارجها.

جـ - النوع الثالث من الضباط هم غير المرغوب فيهم من قبل قيادتهم فيقـوم الأخيرون بترشيحهم لتلقي الدورة التدريبية.

٥ - إن الضباط المنتظمين في عملهم وذوي كفاءات عالية في العمل لا يرغبون بنسبـة ٦٦٪ في الالتحاق بالدورات التدريبية لصقل قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم للأفضل وذلك للأسبـاب الآتية :

أ - إن التحاقهم بالدورات التدريبية يفقدهم بعض الخبرات والحوافز المادية والماليـة بالعمل والتي تفوق كثيراً حوافز التدريب.

ب - خشية فقدهم - بـالتحاقهم بـالدورات التـدريبية - لمـراكزهم ومنـاصبهم المتميزة بجهات أعمالهم.

٦ - ما زال الوعي التدريبي لدى كثير من قيادات الشرطة يكاد يكون معدوماً بمعنى أنـه قد تحجم هذه القيادات عن إرسال الضباط (مرؤوسيهم) لتلقي الدورة التدريبية بحجة أن حاجة العمل لا تسمح بذلك وإذا اضطرت إلى ذلك فهي كما سبق القول ترسل الضبـاط غير المرغوب فيهم في العمل للتخلص منهم، وعلى ذلك إذا استمـر هذا المنطق مـع أعمال وتنفيذ المادة ٢/١٧ المشار إليها فـلا يرقى إذن إلا الضبـاط غير المـرضي عنهم من قبل قياداتهم وهم غالباً ذوو الكفاءات الضعيفـة الذين لا يـرغبون في الاستفـادة من الدورة التدريبية بقدر ما يريدون قضاء بعض الوقت بالدورة دون أدنى منفعة.

٧ - أيضاً أبرزت الدراسة أن التدريب ليس لازماً لضبـاط الشرطـة بمعنى أن حصولـه على الدورة أو عدم حصوله عليها لا يؤثر في الأمر بشيء كذلك فإن ترشيح القيادات للضباط مرؤوسيهم ليس ملزماً بمعنى أنه إذا رشح أحد الضباط أو لم يرشح لصالـح العمل أو لأسباب أخرى لا يؤثر ذلك أيضاً في الأمر بشيء، ممـا جعل التـدريب بجهاز الشـرطة أمـراً شكلياً أكثـر منه جـاداً من قبل المتـدربين وليس من قبـل الأجهزة القـائمـة عـلى التصميم للبرامج التدريبية وتنفيذها.

ثانياً : التوصيـــــات :

من النتائج السابقة للدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١ - عمل خطة علمية لتنفيذ نص المادة ٢/١٧ من القانـون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م تشمـل جميـع الضباط الـذين حل عليهم الـدور للترقيـة، يكون الهـدف منها حتميـة حصـول

الضابط على الدورة التدريبية، واجتيازها بنجاح حتى يمكن ترقيته إلى الرتب الأعلى في الموعد المحدد لذلك.

٢ - يستتبع تنفيذ الخطة التدريبية المشار إليها إعداد أماكن للتدريب بصفة مرحلية تتناسب سعتها مع الأعداد المراد تدريبها وترقيتها.

٣ - يجب التفرقة بين الدورات التدريبية للسادة الضباط التي تهدف إلى زيادة المعرفة وإضافة مهارات وقدرات جديدة وتغيير السلوك والاتجاهات لشغل مناصب جديدة، وبين الدورات التدريبية التنشيطية التي تهدف إلى تذكير المتدربين بمعلومات سبق أن تناولها المتدرب في دورات سابقة، وهذه التفرقة تحتم نظاماً تدريبياً لكل من النوعين من الدورات على النحو التالي :

أ - بالنسبة للتدريب الاداري الذي يهدف إلى زيادة وإضافة معلومات ومهارات جديدة يكون فيها التدريب لازماً للأفراد وملزماً لقطاعات الشرطة، ومن هنا تأتي حتمية التدريب لجميع الضباط الذين يجب تأهيلهم للترقية أو لتولي مناصب جديدة.

ب - أما بالنسبة للدورات التنشيطية فيجب أن تقتصر على الضباط الذين يحتاجون إلى هذا التنشيط لتلك المعلومات، والتي سبق أن تناولوها في دورات سابقة بعمل اختبارات موضوعية لقياس مستوى المتدرب قبل التدريب للكشف عن المتقدمين الذين يحتاجون هذه الدورات التنشيطية، أما الذين أسفرت الاختبارات عن أن مستوياتهم عالية بالنسبة للمعلومات التي يشملها البرنامج التدريبي فلا توجد ضرورة لالتحاقهم بالدورة.

ومن هنا يرى الباحث أن التدريب العام للضباط يجب أن يكون حتمياً، وهي دورات الإشراف الأول، والقيادات الوسطى، والقيادات العليا، ويجب ربطها بالترقية بمعنى أن يكون التدريب شرطاً أساسياً للترقية، بالاضافة إلى ذلك أن جميع الدورات التي ستصقل المتدرب بمعلومات وقدرات ومهارات جديدة يجب أن تكون أيضاً حتمية حتى يستطيع أن يكون قادراً على أداء أعباء الوظيفة الجديدة بكفاءة عالية وثقة بالنفس.

٤ - أن تكون السياسة التدريبية متدرجة ومتكاملة لجميع الرتب والدرجات بحيث ينجح استثمار التدريب في العنصر البشري خلال الحياة الوظيفية.

٥ - أن تلتزم أجهزة الشرطة بجميع مواقعها بترشيح الضباط المستوفين لشروط الدورة التدريبية الحتمية، حتى لا يكون هناك خلل في تنفيذ السياسة التدريبية، وهذا لا يتأتى

إلّا بتوعية القيادات العليا بالمواقع المختلفة بأهمية وضرورة التدريب، وأن تصميم تلك القيادات في المناصب العليا لا بد وأن يتضمن مدى اشتراكه في تنفيذ السياسة التدريبية للجهاز.

٦ ـ إذا كانت الترقية إلى الدرجات الأعلى قد لا تؤدي في بعض الأحيان إلى تولي مناصب جديدة بل قد لا تؤدي أيضاً إلى زيادة مادية في دخل الفرد، وبالتالي تكون الترقية في هذه الحالة قاصرة على مجرد تغيير مسمى الرتبة أو الدرجة إلى مسمى الدرجة التالية حيث قد يتعدى الضابط في الدرجة الأقل أول مربوط الدرجة التالية الأعلى.

أما بالنسبة لتولي المناصب القيادية فقد تكون مقرونة بالترقية، وقد لا تكون كذلك، حيث يمكن في جهاز الشرطة النقل من جهة إلى أخرى يكون الضابط في الأولى مرؤوساً ويكون في الثانية رئيساً وفي هذه الحالة قد يكتسب الفرد امتيازات جديدة ملازمة للمنصب الجديد سواء أكانت هذه الامتيازات مادية أم معنوية.

وعلى ذلك يرى الباحث أن التدريب وما له من أهمية قصوى في خلق قيادات لتولي المناصب القيادية يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار ليس فقط عند ترقيته إلى الدرجات الأعلى بل أيضاً عند النقل من مكان لآخر يتولى فيه منصباً جديداً، أو النقل من اختصاص وظيفي إلى اختصاص وظيفي آخر سواء أكان النقل في نفس المستوى أم إلى مستوى أعلى.

٧ ـ أ ـ يوصي الباحث أنه إذا كانت الدورة التدريبية لمستوى الاشراف الأول يرشح فيها الضابط من رتبة الملازم أول والنقيب أو الرائد، يجب ألّا يرقى إلى رتبة المقدم إلّا بعد اجتيازه الدورة بنجاح.

ب ـ يجب ألّا يشغل الضابط الذي حصل على رتبة المقدم المناصب القيادية لمستوى القيادات الوسطى إلّا إذا حصل الضابط في هذه الرتبة على الدورة الحتمية للقيادات الوسطى.

جـ ـ لا يرقى الضابط إلى رتبة العقيد شاغلي المناصب القيادية الوسطى في رتبة المقدم بعد حصولهم على الفرقة الحتمية لمستوى القيادات الوسطى.

٨ ـ لا يتولى الضابط المناصب القيادية لمستوى الاشراف الأول أو مستوى القيادات الوسطى أو مستوى القيادات العليا إلّا إذا اجتاز بنجاح الدورة التدريبية الحتمية المقررة لتولي تلك المناصب.

٩ - لا يرشح الضابط في أي مستوى للدورة التدريبية التخصصية لتولي الأعمال التخصصية في مجال الأمن إلّا إذا كان حاصلاً على الدورة الحتمية لمستوى الرتبة.

١٠ - ضرورة تلقي الضباط خريجي كلية الشرطة من رتبة الملازم تدريباً عاماً قبل استلامه للعمل، يهدف هذا التدريب إلى تأهيل الضابط لتولي مهام الوظائف الأولى لضابط الشرطة كأعمال النوبتجية وتحرير المحاضر والاجراءات الخاصة بمعاينة الحوادث والتصرف فيها، وتكون مدة هذه الدورة شهراً على الأقل، ونتائج هذه الدورة توضع في الاعتبار عند تقويم صلاحيته للعمل كضابط شرطة.

الخاتمة

إذا كان هناك نظام سليم لتوصيف وتقويم الوظائف وتحليل العمل فإن هذا يعني أن الترقية للوظائف الأعلى إنما تعني الاستعداد لأداء أعمال مختلفة عن تلك التي تستلزمها الوظيفة الحالية التي يقوم بها الشخص، وهو ما يعني أيضاً ضرورة البحث عن أنسب طرق التدريب التي تكفل إعداد الشخص لكي يؤدي وظيفته التي سيرقى عليها على أساس سليم.

وقد قام الباحث بدراسة وتحليل المادة ١٧ الفقرة الثانية من القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م الذي جعل التدريب شرطاً اساسياً من شروط الترقية، إلّا أن الواقع العملي أثبت أن هذا النص غير مطبق، وقد اتضح من الدراسة أن تطبيق هذا النص سيجعل هناك تدريباً جاداً ومفيداً خصوصاً أن الترقية ستكون بمثابة حافز للتدريب.

لذلك فالضابط المرقى إلى الدرجة الأعلى والمدرب على الوظيفة القيادية الجديدة له أثره الفعال في سير العمل باتخاذ القرارات الرشيدة في المواقف الأمنية المتأزمة وله عطاؤه المتجدد بالاضافة إلى ذلك فهو يعمل في جو من الأمان والاستقرار والثقة بالنفس.

وإيماناً من الباحث بهذه المبادىء فإنه يوصي بتطبيق وتنفيذ المادة ٢/١٨ من القانون المشار إليه بالصورة التي تم إيضاحها بالبحث وذلك بربط التدريب بالترقية الأمر الذي سيجعل التدريب لازماً لكل ضابط وملزماً لكل قائد في موقعه.

الهوامـــــــش

١ ـ علي السلمي. ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. دارالمعارف. القاهرة. ١٩٧٠م ص: ٣١٤

٢ ـ Derc, Torington, John, C. hapman, Personnel Management, London, Prentice. Hall International. 1976. P: 331.

٣ ـ أ ـ جعفر العبد. القيادة الادارية والتدريب في الخدمة المدنية. القاهرة. مجلة الادارة. العدد الثالث. يناير ١٩٦٩م ص: ٨٨.

ب ـ عبدالكريم درويش، ليلى تكلا. أصول الادارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية. القاهـرة: ١٩٧٦م ص: ٥٩٤..

٤ ـ Donald. F. Faxreau And Joseph, E. Gillespie. Modern Police Adminstration, Library of Congress. 1978. P. P: 125-33.

٥ ـ اوضحت تلك المراحل القرارات الوزارية المشار إليها بكل مرحلة والتي تم الحصول عليها من الادارة العامة للشئون القانونية ومصلحة التدريب بوزارة الداخلية.

٦ ـ قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة، الهيئة العامة للكتاب. طبعة ١٩٧٢م. ص: ١١

٧ ـ كتاب دوري رقم ٢٨ لسنة ١٩٨٣م. بشأن النظام الأساسي للتدريب بوحدات الجهاز الاداري للدولة والحكم المحلي. القاهرة في ٢/٨/١٩٨٣م.

٨ ـ القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣م بتعديل بعض احكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م. الجريدة الرسمية. العدد ٣٢. في اغسطس ١٩٨٣م.

٩ ـ الكتاب الدوري رقم ٢٩ لسنة ١٩٨٣م الصادر من الجهاز المركزي للتنظيم والادارة بشأن موافاة الجهاز بالخطط التدريبية واحتياجات التمويل بوحدات الجهاز الاداري بالدولة عن السنة المالية ٨٣/١٩٨٤م صادر في ٢٢/٨/١٩٨٣م.

١٠ ـ أ ـ راجع القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥م في شأن إنشاء أكاديمية الشرطة ولائحته التنفيذية.

ب ـ راجع القرار الوزاري رقم ٢٤٩٧ لسنة ١٩٨١م في شأن إعادة تنظيم أكاديمية الشرطة.

١١ ـ راجع مؤلفنا «التدريب الاداري وأثره في مستوى الاداء». الذي يحتوي على دراسات ميدانية. مطبعة الطوبجي. القاهرة: ١٩٩٠م. ص: ٣٧١

١٢ ـ محسن العبودي. التدريب الاداري شرط الترقية بالاختيار. مقال بمجلة الأمن العام. العدد ٣٢ القاهـرة: اكتوبر ١٩٨٣م ص: ٦٣، ٦٨.

١٣ ـ راجع مؤلفنا. التدريب الاداري وأثره في مستوى الاداء. مرجع سبق ذكره. ص: ٧٠٣، ٧٠٤.

١٤ ـ أكاديمية الشرطة. كلية التدريب والتنمية بوزارة الداخلية. الخطة الشاملة لتدريب ضباط الشرطة للعام التدريبي ٩١/١٩٩٢م، كتيب يصدر سنوياً من كلية التدريب والتنمية يحتوي على جميع الفرق التدريبية التي تعدها وتشرف عليها الكلية خلال العام التدريبي.

١٥ ـ المرجع السابق. ص: ٢١.

١٦ ـ حسين الدوري. الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق. جامعة القاهرة طبعة عام ١٩٧٦م. ص: ١٦٩

المراجـــــع

اولاً : المراجع العلمية العربية :

- السيد حلمي الوزان. التدريب الاداري وأثره في مستوى الأداء. مطبعة الطوبجي. القاهرة: ١٩٩٠م.
- حسين الدوري. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. جامعة القاهرة. ١٩٧٦م.
- علي السلمي. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. دارالمعارف. القاهرة: ١٩٧٠م.
- عبدالكريم درويش. ليلى تكلا. أصول الادارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة: ١٩٧٠م.

ثانياً : المجلات العلمية :

- جعفر العبد. القيادات الادارية والتدريب في الخدمة المدنية. مجلة الادارة. العدد الثالث. يناير ١٩٦٩م.
- محسن العبودي. التدريب الاداري شرط الترقية بالاختيار مقال بمجلة الأمن العام. العدد ٣٢ القاهرة: أكتوبر ١٩٨٣م.

ثالثاً : الدوريات :

- قرار رئيس الجمهورية بقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م في شأن هيئة الشرطة.
- القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧٥م في شأن إنشاء أكاديمية الشرطة واللائحة التنفيذية.
- الكتاب الدوري رقم ٢٨ لسنة ١٩٨٣م في شأن النظام الأساسي للتدريب بوحدات الجهاز الاداري للدولة والحكم المحلي. القاهرة: عام ١٩٨٣م.
- الكتاب الدوري رقم ٢٩ لسنة ١٩٨٣م الصادر من الجهاز المركزي للتنظيم والادارة في شأن الخطط التدريبية واحتياجات التمويل بوحدات الجهاز الاداري بالدولة عن السنة المالية ٨٣/ ٨٤. القاهرة: ١٩٨٣م.
- القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٤٧. لسنة ١٩٧٨م في شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة. الجريدة الرسمية. العدد ٣٢ أغسطس ١٩٨٣م.
- الخطة الشاملة لتدريب ضباط الشرطة للعام التدريبي ٩١/ ١٩٩٢م الصادرة من كلية التدريب والتنمية بأكاديمية الشرطة.

رابعاً : المراجع العلمية الأجنبية :

- **Donald. F. Faxreau and Josoph, E. Gillespie. Modern Police Adminstration. Library of Congress 1978.**
- **Derec, Torington and John, C. Hapman, Personnel Manegement: London. Prentice. Hall International 1976.**

■ التقارير التدريبية

تقريـــــر عــــن

استراتيجية وإجراءات التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة

الدكتور محمد إبراهيم زيد

ما من شك في أن المعارف العلمية لها أهمية كبيرة في دراسة الظواهر الانسانية والاجتماعية والتخطيط لها، وأن العنصر الانساني إذا كان محلاً لهذه المعارف فإنه أيضاً أداة للبحث والتنقيب والتنفيذ للمشروعات والبرامج والخطط الهادفة إلى حل المشاكل المتعلقة بالفرد والمجتمع.. والانسان هو محل للدراسة، وأداة للدراسة معاً.

من هنا كانت الاهتمامات التدريبية والأكاديمية والعلمية للعنصر الانساني العامل في مجال الدراسات الأمنية وتنظيم العدالة الجنائية. ومن المعروف أن هذه الاحتياجات التدريبية قد ظهرت بناء على التجارب الشخصية والفردية، الأمر الذي دعا إلى أن يفكر الباحثون في وضع قواعد إرشادية لاستراتيجية وإجراءات التدريب بصفة عامة، وفي مجال إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة على المستوى الاقليمي والمستوى الدولي بصفة خاصة.

وكان للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب تصوره في مجال التدريب وخبراته في المنطقة العربية من خلال قسم التدريب وقطاع التعليم العالي بالمعهد العالي للعلوم الأمنية وكان للمؤسسات الاقليمية تجاربها كما هو الحال بالنسبة لهيئة خطة كولومبو في جنوب شرق آسيا، ودول الكومنولث، والولايات المتحدة الأمريكية D E A وغيرها من المؤسسات الاقليمية.

ومن هنا كان اهتمام لجنة المخدرات في الأمم المتحدة التي رفعت إلى اللجان الفرعية المعنية بالاتجار غير المشروع بالعقاقير والمسائل ذات الصلة في المناطق المختلفة من العالم وثيقة استراتيجية وإجراءات التدريب على إنفاذ قوانين المخدرات في هذه المناطق، وقامت بصياغة مرشد للتدريب يتمثل في دليل الأمم المتحدة للتدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة[1].

وقد عرفت سكرتارية برنامج الأمم المتحدة الدولي لمكافحة المخدرات ورقة العمل الخاصة بالتدريب في الاجتماع الثامن والعشرين للجنة الفرعية المعنية بالاتجار غير المشروع بالعقاقير والمسائل ذات الصلة في الترقية الأدنى والأوسط الذي عقد في طهران في الفترة ما بين ٢٥ ـ٢٩ نوفمبر ١٩٩١م والتي تضمنت استراتيجية وإجراءات التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة، وتعرضت الوثيقة كما سنرى إلى الغرض منها، ونطاقها وأساس الاستراتيجية، والهدف ومراحل الاستراتيجية، وإجراءات تنظيم الدورات التي تعقد بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعاون الجمركي، وتحديد الطابع النوعي للدورة التدريبية، وتوزيع المسئوليات[٢].

ونقتصر هنا على عرض هذه الاستراتيجية على أن نخصص مقالاً آخر لدليل الأمم المتحدة للتدريب.

الغرض من الوثيقة :

١ ـ تقدم هذه الوثيقة استراتيجية وقواعد إجرائية للتدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة في المنطقة، مع تركيز خاص على أنشطة التدريب التي يضطلع بها أو يدعمها برنامج الأمم المتحدة الدولية لمكافحة المخدرات[٣] والمنظمة الدولية للشرطة الجنائية[٤] الانتربول ومجلس التعاون الجمركي. والغرض من الاستراتيجية هو تسهيل استخدام موارد التدريب الموجودة على أكفأ وانجع صورة ممكنة، ذلك أن ارتفاع تكاليف التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة وانتشار الطلب عليه يتطلبان استخلاص الفوائد القصوى من هذا التدريب.. وفي نفس الوقت، يقصد من هذه الاستراتيجية مساندة الدور التنسيقي في مجال التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة، الموكل إلى برنامج الأمم المتحدة بالتعاون مع الانتربول ومجلس التعاون الجمركي.

النطـــاق :

٢ ـ تقدم الاستراتيجية توجيهات عامة بشأن هذا التدريب، مع إدراك أن مراعاة المرونة في تطبيق المبادىء الواردة في الفقرة ٨ أدناه أمر ضروري لتلبية الاحتياجات النوعية لدول وأقاليم هذه المنطقة من المساعدة التدريبية في مجال إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة، ومن المسلم به، نظراً لاختلاف الاحتياجات التدريبية في هذا المجال، أن بعض المبادىء

والاجـراءات الواردة في هـذه الاستراتيجيـة قد لا تكـون مناسبـة لبعض الدول في كـل الحـالات، ومع ذلـك تقدم الاستـراتيجية مجمـوعة أسـاسية من المبـادىء التي ينبغي تشجيع جميع الدول والأقاليم الاعضاء على الانطلاق منها

٣ ـ وهذه الاستراتيجية لا تقيد أو تستبعد ما تضطلع به في هذه المنطقة منظمات أخرى غـير برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعاون الجمركي، على صعيد وطني أو ثنـائي أو متعدد الأطراف من أنشطـة تدريب في مجـال إنفاذ قـوانين العقـاقير المخـدرة، وهي تستهدف تنسيق جميع أنشطة التدريب على إنفاذ قـوانين العقـاقير المخـدرة في المنطقة، عن طـريق تعميم البـرامـج الـزمنيـة لأنشطـة التـدريب الخـاصـة بـالمنطقـة، وتحث الاستراتيجية جميع الدول والمنظمات على إبلاغ برنامج الأمم المتحـدة بصورة منتظمـة، بمعدل مرة واحدة على الأقل سنوياً، بأنشطة التدريب المخططـة في مجال إنفـاذ قوانـين العقاقير المخدرة، مع إدراك أن المـرونة في تخطيط التـدريب مطلوبة أيضاً.. ولا تستبعد هذه الاستـراتيجية ما يبذله برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعـاون الجمركي من جهود تعاونية مع هيئات أو جماعـات أخرى لتلبيـة احتياجـات تدريبيـة خاصـة أو محلية.

اساس الاستراتيجية :

٤ ـ دابت اللجنة الفرعية على إبراز الحاجة إلى تدريب القوى البشرية بوصفها أولوية عاجلة في جهودها لمكافحة الاتجار غير المشروع بالعقـاقير المخـدرة وتعاطيهـا، وقد تجسـد هذا الاهتمام في مختلف الاجتماعات الدولية، في صورة توصيات وقرارات، وقد جـرى صوغ الاستراتيجية الواردة أدناه على ضوء تلك المقررات والاعلانات.

٥ ـ وسـوف يركـز التدريب عـلى تحقيق أكبر اثـر ممكن باستهـداف الأفراد الـذين يمكنهم شخصياً نقل المهارات المكتسبة إلى الآخـرين، وهذا يعني تـدريب المدربـين، الذي يفهم على أنه تدريب الموظفين الفنيين العارفين فعلاً بشئون العقاقير المخـدرة والعاملـين أما في مجال التدريب وإما في أعمال تنفيذية خاصة بـالعقاقـير المخدرة، وفي مـواقع تمكنهم من نشر أو نقـل خبراتهم في هـذا المجال من خـلال تنظيم دورات تدريبيـة على أسـاس غـير تفرغي على الأقل.

٦ ـ وقد دعا الاعلان السياسي وبرنامج العمل العـالمي،اللذان اعتمـدتهما الجمعيـة العامـة

للأمم المتحدة في دورتها الاستثنائية السابعة عشرة في شباط /فبراير ١٩٩٠م فيما يتعلق بالتدريب بغية تدعيم إنفاذ القوانين إلى ما يلي :

- توسيع نطاق التعاون الدولي لدعم برامج المساعدة التقنية مع إيلاء اهتمام خاص لتدريب الموظفين على جميع المستويات (الفقرة ٧٨).
- أن تعمل الأمم المتحدة كمركز لتبادل المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة، بما في ذلك تدريب موظفي الهيئات الوطنية المعنية بالمخدرات.. (الفقرة ٨٠).

أن تنشأ داخل منظومة الأمم المتحدة قدرة تتولى تنسيق ما توفره الدول من فرص تدريب.. لصالح دول أخرى.

- أن ينشأ سجل للخبرات والخدمات المتعلقة بمكافحة المخدرات، تحت إشراف الأمم المتحدة (الفقرة ٨٤).
- اتباع نهج متماسك تجاه الأنشطة التي توليها الأمم المتحدة أو ترعاها وكذلك أنشطة المنظمات الحكومية الدولية الأخرى والترتيبات الاقليمية.. (الفقرة ٨٥).
- الاستخدام المتزايد لاجتماعات (هونليا) واجتماعات المنظمات الحكومية الدولية الأخرى، مثل مجلس التعاون الجمركي والانتربول، وترتيبات التعاون الاقليمي.. في تنسيق التعاون في مجال انفاذ قوانين العقاقير المخدرة وتوسيع نطاق برامج تدريب الموظفين المعنيين بإنفاذ القوانين (الفقرة ٥٩).

٧ - ولا يقصد بصوغ الاستراتيجية أن تحل محل التدريب على الصعيد الوطني، الذي يظل من مسئوليات كل حكومة، ويشدد مرة أخرى على أنه لا يقصد بها أن تحل محل برامج التدريب التي تقدمها حالياً المنظمات الدولية المتخصصة أو الحكومات على أساس ثنائي، أو تتنازع معها، فالاستراتيجية الاقليمية ترتكز إلى الاستراتيجية الدولية، التي وافق عليها كل من برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعاون الجمركي، والمبينة في الفقرات ٨ الى ١٠ وتتوافق معها.

الهـــــدف :

٨ - هدف الاستراتيجية الدولية للتدريب على إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة هو إنشاء نهج دولي مشترك لإنفاذ قوانين العقاقير المخدرة تتقيد به كل منظمة تشارك في مثل هذا التدريب.

الاستراتيجيـــــة

المرحلة الأولى: التي تخص برنامج الأمم المتحدة ومجلس التعاون الجمركي والانتربول.

٩ - ينبغي أن تشتمل الاستراتيجية على المبادىء العامة التالية :

أ - أن يتم بصورة منهجية تسجيل وتقاسم واستعراض المعلومات عن الأنشطة التدريبية للمنظمات الثلاث (التي تشمل الدورات المعتزمة والمنجزة، والمدربين المستخدمين وقدراتهم، والمتدربين وتوظيفهم لاحقاً)، ويحتفظ بسجل مركزي منسق لدى برنامج الأمم المتحدة.

ب - أن يفحص المتدربون المرشحون فحصاً دقيقاً، مع العلم بأن الهدف الرئيسي هو «إعداد مدربين محتملين».

جـ - ليس من الضروري تشغيل الشخص المتدرب بصفته التدريبية على وجه الحصر بل عليه أن يكون مستعداً للعمل كمدرب بالقدر المطلوب لبدء أو تعزيز برامج التدريب في مجال العقاقير المخدرة على المستوى الوطني.

د - أن يكون توفير التدريب مشروطاً بتعهد من جانب الدولة المستفيدة/ العضو المستفيد بأن يبقى المتدرب في الميدان المهني ذي الصلة بالتدريب الموفر له لفترة زمنية دنيا (عامين أو ثلاثة أعوام).

هـ - أن يقرر محتوى التدريب من خلال تشاور الخبراء وأن تتقيد به المنظمات الثلاث جميعاً حال الموافقة عليه، وذلك من خلال وضع مجموعة مشتركة من النماذج التدريبية استناداً إلى دليل الأمم المتحدة للتدريب في مجال العقاقير المخدرة.

و - أن يتم التدريب عادة على المستوى الإقليمي أو دون الاقليمي، باستخدام مراكز تدريب مجهزة تجهيزاً ملائماً، غير أنه يمكن في حالات مختارة تنظيم التدريب على المستوى الوطني كجزء من مجموعة أنشطة إنفاذية أوسع نطاقاً، بالاستناد إلى دراسة الهياكل الأساسية للبلد والوكالة المستفيدين.

ز - أن يجري، بصورة منتظمة ومنهجية، تقويم النتائج المحرزة، وكذلك مواد التدريب وطرائقه، بغية تعديلها وتحسينها عند الاقتضاء.

المرحلة الثانية :

١٠ - تحال المبادىء، حالما يوافق عليها برنامج الأمم المتحدة ومجلس التعاون الجمركي والانتربول، إلى سائر المنظمات الدولية والاقليمية والوطنية المشتركة في تقديم أو تلقي التدريب في مجال إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة، لإطلاعها عليها والتماساً لتأييدها لها وابتغاء مواصلة تطويرها.

١١ - ويسلم بالحاجة إلى مواءمة التدريب في مجال إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة بحيث يفي بالاحتياجات الوطنية والاقليمية، وينبغي القيام بهذا العمل بالتشاور مع الخبراء الوطنيين في البلدان المستفيدة.

إجراءات تنظيم الدورات التي تعقد بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعاون الجمركي

١٢ - جرى صوغ الاجراءات التالية لكي يسترشد بها في تنظيم الدورات التي يشارك في رعايتها برنامج الأمم المتحدة والانتربول ومجلس التعاون الجمركي، ومع أن هذه الاجراءات لا يقصد بها أن تحل محل الترتيبات المتبعة حالياً لدى هيئات أخرى في اللجنة الفرعية (مثل المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب وهيئة خطة كولومبو) أو بعض الهيئات الوطنية أو أن تجبها، يؤمل أن يجري تشاور وثيق مع وحدة التدريب ببرنامج الأمم المتحدة من أجل مساندة الدور التنسيقي الذي يضطلع به البرنامج، وللنظر في تقديم مساعدة مالية أو غير مالية في الحالات المناسبة.

١٣ - بما أن الجزء الأكبر من الدورات التدريبية سينظم على المستويين الاقليمي أو دون الاقليمي فينبغي للحكومات أن تبدي كل على حدة استعدادها لأخذ مسئولية هذا التدريب على عاتقها، وقد أعرب عدد من الحكومات للأمم المتحدة، في اجتماعات اللجنة الفرعية المعقودة مؤخراً، أنها مهتمة بعقد مثل هذه الدورات، وتنطبق الخطوات المبينة أدناه على البلدان الراغبة في استضافة هذه الدورات مع إيلاء المراعاة الواجبة للتوازن اللغوي والجغرافي.

١٤ - وحالما تعلن حكومة ما استعدادها خطياً لبرنامج الأمم المتحدة أو للانتربول أو لمجلس التعاون الجمركي، تتخذ سلسلة من الخطوات بالتشاور مع الحكومة المعنية وفيما بين

المنظمات والحكومات المانحة التي هي في وضع يسمح لها بدعم الدورة التدريبية المزمعة، وتشمل هذه الخطوات ما يلي :

أ ـ تحديد الطابع النوعي للدورة التدريبية ؛

١ ـ الفئات المستهدفة :

سوف تضم الفئات المستهدفة واحدة أو أكثر من الفئات التالية ذات المسئوليات في أنشطة إنفاذ قوانين العقاقير المخدرة: المدربين، المتفرغين، منهم وغير المتفرغين، الموظفين التنفيذيين، من المستوى القاعدي والمتوسط والمتقدم، والمديرين والمشرفين التنفيذيين.

وسيجري التوصل إلى اتفاق بين الحكومة المضيفة وبرنامج الأمم المتحدة أو الانتربول أو مجلس التعاون الجمركي بشأن السمات النوعية للمشتركين في كل دورة.

٢ ـ محتوى منهاج الدورة التدريبية :

سيستند محتوى الدورة إلى دليل الأمم المتحدة للتدريب في مجال العقاقير المخدرة، وسوف يستكمل بمجموعة نماذج التدريب الدولية وبما تتطلبه كل دورة من مواد أخرى.

٣ ـ لغة (لغات) الدورة التدريبية :

لدواعي الاقتصاد والملاءمة العملية، ستجرى الدورات التدريبية عموماً بلغة واحدة، مالم تكن الحكومة المنظمة في وضع يسمح لها بتوفير الترجمة الفورية على نفقتها، غير أنه من المسلم به أن التدريب يمكن بل ويجب، أن يساعد على كسر الحواجز اللغوية القائمة في المنطقة.

٤ ـ نطاق الشمول :

لا توجد حالياً صيغة لاختيار البلدان التي تدعى إلى أي دورة تدريبية، ومن الجلي أنه يمكن تحقيق وفورات كبيرة إذا جرى تقليل السفر إلى أدنى حد ممكن، وهو اعتبار يحبذ تنظيم الدورات لمناطق جغرافية محدودة، فمن شأن أي وفورات كهذه أن تتيح تدريب عدد أكبر من الأشخاص، وتتضمن الخيارات المتاحة ما يلي: كل المنطقة، المنطقة الفرعية الأكبر، مثل «بلدان الاتحاد الاقتصادية»، المنطقة الفرعية الأصغر، البلدان المجاورة، والبلدان التي تواجه مشكلة خاصة من مشاكل العقاقير المخدرة.

٥ ـ الجدول الزمني :

سيجري بذل قصارى الجهود لتنسيق مواعيد الدورات أو غيرها من حلقات التدريب مع ما تنظمه المؤسسات الأخرى من مناسبات ذات صلة.

٦ ـ المـــــدة :

ينتظر عموماً أن تتراوح مدة كل دورة بين ١٠ و ٢٠ يوماً، ويمكن إجراء تعديلات بما يناسب كل حالة على حدة.

٧ ـ التقويـــم :

ستخضع الدورة التدريبية للتقويم بغية تقدير فاعليتها في تحقيق أهدافها الآتية، وكذلك أثرها على المدى الطويل.

ب ـ توزيع المسئوليات :

١ ـ سوف يتحمل البلد المضيف المسئولية الأساسية عن تنظيم الدورة باستخدام موارده الخاصة إلى أقصى مدى ممكن، وسيجري بالقدر المتاح تقديم دعم من برنامج الأمم المتحدة ومن مصادر خارجية أخرى،. ولعل السبيل الأسهل هو تخصيص الموارد الخارجية للأغراض التالية: خبراء التدريب (المدربون)، سفر المتدربين، المساهمة في النفقات المعيشية المتواضعة، وتوفير المعدات السمعية ـ البصرية أحياناً.

٢ ـ لا تتاح المساعدة الخارجية عادة للأغراض التالية: النقل المحلي، تكاليف قاعات الاجتماع، تكاليف القرطاسية وخدمات السكرتاريا، والرحلات والترفيه.

٣ ـ يتم توزيع التكاليف والمسئوليات بدقة بين البلد المضيف والمصادر الخارجية قبل تنظيم أي دورة، وتتبادل الأطراف المشاركة نسخ الاتفاق الخطي المتوصل إليه بشأن توزيع المسئوليات.

جـ ـ قائمة البلدان المضيفة المحتملة :

١٥ ـ كيما يتسنى إقامة دورات تدريبية في مراكز التدريب داخل المنطقة ينبغي للحكومة المضيفة :

١ - أن توجه إلى برنامج الأمم المتحدة تأكيداً رسمياً لاستعدادها استضافة الدورة المعتزمة وتحمل تكاليفها.

٢ - أن تقدم إلى برنامج الأمم المتحدة معلومات مفصلة عن قدرات التدريب المتاحة والظروف السائدة، وينبغي أن تشمل هذه المعلومات عوامل مثل: الحد الأقصى والأدنى لعدد المتدربين الذين يمكن استقبالهم في الدورة، مرافق التدريب المتاحة (القاعات، المعدات السمعية - البصرية، فرص التدريب أثناء العمل، المواد التعليمية المكتوبة منها والسمعية - البصرية، مرافق الترجمة الفورية، اعداد المترجمين الفوريين واللغات التي يترجمون منها وإليها) الخدمات المساندة المتاحة (نوع المساكن المهيأة لمبيت المتدربين وللمدربين الخارجيين، وسائط النقل المحلي، الترتيبات الخاصة بوجبات الطعام، الخدمات السكرتارية، خدمات العناية الطبية).. ومجالات الخبرة التدريبية المتاحة في البلد.

٣ - أن تبين المرافق والخدمات التي يمكنها أن توفرها مجاناً والتكلفة التقريبية للمرافق والخدمات التي يتعين تمويلها من المصادر الخارجية.

الهوامـــــش

١ ـ برنامج الامم المتحدة الدولي لمكافحة المخدرات. دليل الأمم المتحدة للتدريب. ١٩٩١م.

٢ ـ UNSCP/ 28 . SC/ 1991/ 3

٣ ـ سوف يشار إليه بـ«برنامج الامم المتحدة».

٤ ـ سوف يشار إليها بـ«الانتربول».

تقريــــــر عــــــن
الــزيـارة الـدراسيـة لـطلاب بـرنـامـج القيـادة الأمنيـة إلى النمسـا وإيـطـاليـا
في العام الدراسي ١٤١١هـ

العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله

المقدمــــــة :

يعد برنامج القيادة الأمنية أحد برامج الدراسات التي يقدمها المعهد العالي للعلـوم الأمنية بالمركز العربي للدراسـات الأمنية والتـدريب ويهدف إلى إعـداد القادة القادرين على استخـدام الأسلوب العلمي في حـل المشكلات الأمنيـة، وتوسيـع مدارك الدارسين حتى يكون بإمكانهم استقصاء واستنباط المشكلات الأمنية وإدراك أبعادها حاضراً ومستقبلاً واعداد العدة اللازمة تقنياً وعلمياً لمواجهتها، هذا بالاضافة لإتاحة الفرصة للطلاب للحصول على درجة علمية عالية في القيادة الأمنية من المعهد العالي للعلوم الأمنية.

مدة الدراسة بالبرنامج :

وتبلغ مدة الدراسة عامين دراسيـين على الأقـل، ويمنح خـريجو هـذا البرنـامج الـذين يستوفون كافة المتطلبات الدراسية درجة الماجستير في العلوم الأمنية.

شروط القبـــــول :

وقد حددت اللائحة الداخلية للمعهد العالي للعلوم الأمنية شروط القبول في هذا البرنـامج

بأن تتوافر لدى المتقدم الشروط التالية :

١ ـ أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس أو الليسانس بتقدير (جيد جداً) من إحدى الجامعات أو الكليات الأمنية المعترف بها.

٢ ـ أن يتم ترشيحه رسمياً من إحدى الجهات الأمنية في الدول العربية.

٣ ـ الاّ تقل رتبة المرشح عن رتبة (النقيب) أو ما يعادلها بشرط أن يكون قد أمضى ١٢ عاماً في العمل الأمني.

٤ ـ أن يكون قد أتم الدورات التدريبية الأساسية والتخصصية المقررة طبقاً لنظام العمل بالدول المرشحة.

٥ ـ أن يكون الطالب متفرغاً لهذا البرنامج طيلة مدة الدراسة.

وتتضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية لطلاب هذا البرنامج ما يلي :

١ ـ أن يجتاز الطالب بنجاح دراسة ٣٨ ساعة معتمدة لمواد البرنامج، بالاضافة الى اعداد رسالة ماجستير يخصص لها ٦ ساعات معتمدة.

٢ ـ الاّ تقل المدة المقررة للحصول على درجة الماجستير عن سنتين دراسيتين تتكون كل سنة من فصلين دراسيين مدة كل فصل ٤ شهور تفصل بينهما اجازة.

٣ ـ أن تناقش رسالة الماجستير بعد دراسة المواد المقررة في اجتياز الاختبار النهائي مباشرة.

٤ ـ أن يقوم الطالب بالزيارة الدراسية المقررة إلى إحدى الدول المتقدمة ويتم إعداد تقرير تفصيلي عن هذه الزيارة.

الزيارات السابقة :

وقد تم تنفيذ هذه الزيارات على طلاب الدفعات المختلفة لطلاب هذا البرنامج وقد شملت هذه الزيارات الدول التالية :

- زيارة جمهورية ألمانيا الاتحادية لطلاب الدفعة الأولى وذلك في الفترة من ٢٩ شوال الى ٧ ذي القعدة ١٤٠٧هـ الموافق ٢٥ يونيو إلى ٣ مايو سنة ١٩٨٧م.

- زيارة جمهورية النمسا الاتحادية وجمهورية ألمانيا الاتحادية وذلك في الفترة من ١٢ نوفمبر ١٩٨٨م ولمدة خمسة عشر يوماً لنصف هذه الدفعة ثم زيارة ألمانيا من الأحد ٢٧ نوفمبر ١٩٨٨م ولمدة خمسة عشر يوماً.
- زيارة الولايات المتحدة الأمريكية لطلاب الدفعة الثالثة بدأت اعتباراً من ١٣ يناير ١٩٩٠م حتى يوم الاثنين ٢٩ يناير ١٩٩٠م.

وفي إطار خطة الدراسة المعتمدة لبرنامج القيادة الأمنية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية، تم إعداد زيارة دراسية لطلاب البرنامج عام ١٤١١هـ، والبالغ عددهم ١٥ طالباً، إلى كل من جمهوريتي النمسا الاتحادية وإيطاليا على النحو التالي:

- جمهورية النمسا الاتحادية، من ٢٧ شوال الى ٤ ذي القعدة ١٤١١هـ الموافق ١١ الى ١٨ مايو ١٩٩١م.
- جمهورية إيطاليا: من ٤ ذي القعدة الى ١٢ ذي القعدة ١٤١١هـ الموافق ١٨ الى ٢٦ مايو ١٩٩١م.

وبلغ عدد طلاب الزيارة ١٥ طالباً من الضباط العاملين في مجال الأمن في كل من المملكة العربية السعودية ودولة قطر.

اهداف الزيــــارة :

وتهدف هذه الدراسة باعتبارها أحد المتطلبات الأساسية للحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية لخريج هذا البرنامج الى تحقيق الأهداف الآتية :

١ ـ معايشة مناخ العمل الأمني في الدول المتقدمة والتعرف على انماط القيادة ببعض أجهزة الشرطة بها.
٢ ـ التعرف على الطرق والأساليب المستخدمة في مجال التوقع المسبق للظواهر الاجرامية المختلفة والاستعداد لمواجهتها والحد منها.
٣ ـ الوقوف على ملامح الخطط الأمنية الرامية إلى مواجهة حالات الطوارىء والكوارث وتعبئة القوات والسيطرة على الموقف ومواجهة المتغيرات التي قد تطرأ عليها.
٤ ـ التعرف على الأساليب والوسائل الفنية الحديثة المستخدمة في مجال مكافحة الجريمة وتأمين المصارف والمنشآت الحيوية.
٥ ـ التعرف على طرق اعداد رجال الأمن وقياداتهم وأسلوب تأهيلهم وتنميتهم.

٦ ـ الاستفادة من نتائج تجارب وخبرات قيادات الأمن في هذه الدول، خصوصاً في مجال السيطرة والتحكم سواء في الأوقات العادية أو في أوقات الأزمات والحالات الطارئة.

التهيئة للزيـــــارة :

تمت تهيئة طلاب البرنامج لهذه الزيارة من خلال ما يلي :

- عقد لقاء مع الطلاب تم فيه عرض بعض ملامح الحياة في جمهورية النمسا الاتحادية وتاريخها السياسي والعسكري وسمات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتم توزيع بعض الكتب التي توضح طبيعة المجتمع النمساوي وأهم معالمه الحضرية والأثرية، وذلك بالتعاون مع السفارة النمساوية بالرياض.
- كذلك عقد لقاء آخر مع الطلاب تم فيه شرح أبعاد الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية للمجتمع الايطالي، وتحديد أهم انجازاته ومميزاته الأمنية والأجهزة التي سوف تشملها الزيارة والهدف من زيارة كل جهاز أمني بها.

فعاليات الزيارة ومجالات الاستفادة :

هناك العديد من الايجابيات التي تحققت أثناء هذه الزيارة والتي يمكن إجمالها في النقاط الآتية :

١ ـ أمكن من خلال هذه الزيارة التعرف على تاريخ دولتين من أهم دول المجموعة الأوربية والتعرف على مجتمعيهما وسماتهما المختلفة وتأثير المتغيرات المعاصرة على الجوانب الأمنية المختلفة بهما، وبالتالي أمكن معايشة مناخ العمل الأمني لهذه المجتمعات عن قرب والتعرف على ملامح أجهزتهما الأمنية وخططهما الرامية إلى مواجهة الظواهر الاجرامية في هذين المجتمعين، وأسلوب إعداد رجال الأمن وخصوصاً القيادات منهم، وتعد هذه الايجابية من أهم الأهداف التي تسعى هذه الزيارة الى تحقيقها.

٢ ـ زيارة أهم الأجهزة الأمنية: شملت الزيارة عديداً من الأجهزة الأمنية المتخصصة والمتقدمة، وبالتالي أمكن التعرف على سمات التطور في أداء عملها، وهي:

١ ـ جمهورية النمسا الاتحادية :

- معهد الطب الشرعي المركزي:
- قيادة شرطة العاصمة النمساوية فيينا.

- مركز الاتصالات الرئيسي لوزارة الداخلية.
- الادارة العامة للمرور.
- ادارة مكافحة الارهاب الدولي (الكوبرا).
- وحدة الانقاذ بمدينة فيينا السفلى أعلى جبال الألب.
- كلية الشرطة النمساوية
- ادارة الأدلة الجنائية.
- الادارة العامة لمكافحة جرائم المخدرات.
- قسم الإنذار والتدخل السريع.
- المعرض المركزي للأسلحة والذخائر.
- إدارة الحماية المدنية بوزارة الداخلية.
- مركز الانذار المبكر للكوارث الطبيعية.

٢ ـ جمهورية إيطاليـــا :

- إدارة الأدلة الجنائية.
- الادارة العامة لمكافحة المخدرات.
- إدارة الشرطة الجنائية الدولية بروما (الانتربول).
- إدارة مكافحة الارهاب الدولي.
- إدارة الحماية المدنية.
- معهد تدريب وحدات الطوارىء.
- مقر محافظة روما.
- معهد إعداد ضباط الشرطة.
- القيادة العامة لقوات الكرينياري.
- المعهد العالي للتدريب المتخصص.
- الوحدة المركزية للتدخل السريع Nox
- مركز المعلومات الأمني المركزي.
- إدارة التعاون الدولي.

وقد اتسمت هذه الزيارات بالجدية والاهتمام من جانب الدولة المضيفة يقابله رغبة وحماس من الطلاب أعضاء الزيارة فتحقق التفاعل المنشود والاستفادة المرجوة.

٣ ـ أهم الشخصيات القيادية التي تمت مقابلتها : تم التقابل مع العديد من الشخصيات القيادية التي ورد ذكرها تفصيلياً في التقرير التفصيلي لهذه الزيارة وأتيح لأعضاء الزيارة فرص المناقشة والحوار للتعرف على المتغيرات التي تواجه العمل القيادي في الشرطة والخبرات التي يتمتع بها هؤلاء القادة كل في مجال.

ـ الاطلاع على بعض الكتب والمؤلفات العلمية الأمنية :

من الايجابيات الهامة التي تحققت في هذه الزيارة الاطلاع على بعض المكتبات التي تهتم بالجانب الأمني سواء في معهد إعداد الضباط بالنمسا أو إيطاليا.

الحصول على قوائم باهم الأشرطة التعليمية بمعهد إعداد ضباط الشرطة:

تلاحظ لنا أثناء زيارة معهد اعداد ضباط الشرطة تلك المكتبة الفيليمة التي تقتنيها الكلية والمزودة بالعديد من الأشرطة الخاصة بفنون عمليات الشرطة خصوصاً في حالات القبض أو التفتيش أو المطاردة أو المداهمة أو عمل الأكمنة وغيرها من أساليب مكافحة أعمال العنف والارهاب والقبض على المتهمين.

ـ أتيح لنا أثناء الزيارة التعرف على عدد من الأساتذة والخبراء المتخصصين في العلوم الأمنية سواء في جمهورية إيطاليا أو جمهورية النمسا الاتحادية، وقد أشير إليهم في التقرير التفصيلي للزيارة والذين يمكن الاستعانة بهم في الأنشطة العلمية لقسم العلوم الشرطية.

موضوعات امنية معاصرة جديرة بالدراسة :

هناك العديد من الموضوعات والمقترحات العلمية الجديرة بأن يتبناها المركز من خلال أنشطته المختلفة ومن خلال برامجه الدراسية ومن أهم هذه الموضوعات:

أ ـ في مجال مكافحة المخدرات :

ـ مبدأ عقاب مدمن المخدرات التدريجي.

ـ خطر الكراك والايس كمستحدثات للمواد المخدرة وأساليب الكشف عنها ومكافحتها وعلاج متعاطيها. وأساليب الحد من حبوب الهلوسة .L.S.D .

ب - في مجال الكشف عن آثار الجرائم.

- بصمة الصوت.
- أساليب الاستعراف على الأشخاص.
- بصمة الحمض النووي .P.C.R الطريقة الأمريكية المستحدثة بدلاً من .D.N.A

د - في مجال الحماية المدنية :

- الأساليب الحديثة للإنذار المبكر عن الكوارث الطبيعية (بالاسترشاد بالتجربة النمساوية والايطالية).
- دعم الجهود الذاتية للأفراد في مجال الدفاع المدني.
- المنظور الشمولي في مواجهة الكوارث.

هـ - في مجال البحث الجنائي وعمليات الشرطة :

- الأساليب الحديثة للإنذار المبكر للعمليات الارهابية.
- الأساليب الحديثة لفرق التدخل السريع لمواجهة العمليات الارهابية (كورا Nox
- الجرائم المالية . Fimancial Orimes
- غسل الأموال Mony Laundlering
- العمل تحت ساتر Work under cover
- تحليل بعض الأحداث الارهابية للمتطرفين اليمينيين أو اليساريين.. مقتل رئيس الوزراء الايطالي (الدمورد) ١٦أغسطس ١٩٧٨م.، مذبحة بولونيا ١٩٨٠م وغيرها.

و - اقتناء وإنتاج أفلام أمنية تعليمية خاصة في مجال البحث الجنائي - إدارة الشرطة، عمليات الشرطة، الكشف عن آثار الجرائم في مسرح الحادث.. الى غير ذلك.

ز - أهمية استخدام الحاسبات الآلية في مجال التعليم والتدريب، وكذلك الاستعانة بمسارح الجريمة المصطنعة وغرفة العمليات التماثلية ومسارح العمليات المصطنعة.

ح - التوسع في الزيارات الميدانية للأجهزة الأمنية التي ترتبط بالمنهج والمقررات العلمية المختلفة.

تقريـــــر عـــــن

الـــدور التدريبيـــة

تخطيـــط وتنفيذ عمليات الشرطة

عبدالكريم عبدالحميد آصغر

التمهيـــــد :

عقد معهــد التــدريب في الفتــرة من ٢٥/٦ ـ ٧/٧/١٤١٠هـ (المــوافق ٢٢/١ ـ ٢/٢/١٩٩٠م) وضمن برنامج عمله السنوي في إطار الخبرات الدوليـة الدورة التدريبية (تخطيط وتنفيذ عمليات الشرطة) في مدينة باريس بالتنسيق مع وزارة الداخلية الفرنسية، والتي قدمت المحتوى العلمي لهذه الدورة والذي قام بإعداده خبـراء من جهات أمنية مختلفة في فرنســا منهم مديـر الأمن العام في بـاريس، وأشرف إداريـا على هــذه الدورة التدريبية الأستاذ محمد سالم بلفقيه أحد متخصصي التدريب بالمعهد.

وشارك في هذه الدورة التدريبية أربعة عشر مشاركاً من ست دول عربية قدم لهم في نهاية الدورة استبيان احتوى على عدة أجزاء اشتملت:

- البيانات الشخصية عن المشارك.
- التقدير العام لعناصر الدورة التدريبية
- المشاركون في الدورة التدريبية.
- النواحي الفنية في الدورة التدريبية.
- النواحي الادارية في الدورة التدريبية
- أعضاء الهيئة العلمية.
- التقدير العام للدورة التدريبية

واشتمل كل جزء من أجزاء الاستبيان على عدة أسئلة وخصص لكل سؤال ما عدا أسئلة البيانات الشخصية عن المشارك، خمسة خيارات للإجابة والتي تدرجت من ممتاز إلى ضعيف

أو من أوافق بشدة إلى لا أوافق إطلاقاً، ولقد أعطي الخيار ممتاز أو أوافق بشدة خمس درجات، تدرجت بعد ذلك الدرجات إلى الخيار ضعيف أو لا أوافق إطلاقاً والذي أعطي درجة واحدة.

تحليل النتائج

بعد تحليل المعلومات التي احتوتها الاستبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ ـ البيانات الشخصية عن المشاركين :

شارك في هذه الدورة أربعة عشر مشاركاً من ست دول عربية هي :

أ ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.. شارك منها ثلاثة متدربين.

ب ـ الجمهورية العراقية: شارك منها متدربان.

جـ ـ سلطنة عمان : شارك منها متدربان.

د ـ دولة قطر : شارك منها ثلاثة متدربين.

هـ ـ الجماهيرية الليبية : شارك منها متدربان.

و ـ الجمهورية العربية اليمنية : شارك منها متدربان.

أما مؤهلاتهم العلمية فقد كان أربعة منهم يحملون دبلوم كلية الشرطة، وثلاثة حاصلين على بكالوريوس حقوق، وثلاثة مشاركين يحملون الاعدادية ومشارك واحد يحمل بكالوريوس هندسة، ومشارك يحمل بكالوريوس علوم سياسية وقانون وأيضاً مشارك واحد يحمل الماجستير في العلوم الجنائية.

أما نوع وطبيعة عملهم: فإن (٨) من المشاركين في مجال عمليات الشرطة، (٢) بكلية الشرطة في الادارة والشئون التعليمية، و (٢) في الأمن العمومي، و (١) في وحدة التدريب وحفظ النظام، و (١) في إدارة التخطيط والتطوير وزارة الداخلية.

٢ ـ التقدير العام لعناصر الدورة التدريبية :

احتوى هذا الجزء من الاستبيان على خمسة أسئلة تناولت عناصر الدورة التدريبية الرئيسية ويتضح من البيانات في الجدول رقم (١) أن رأي المشاركين حول تحقيق البرنامج لأهدافه كان جيداً، حيث بلغ متوسط الاجابات على هذا السؤال (١ , ٣) أما بالنسبة لدى

ملاءمة الدورة لعمل المشارك الذي يمارسه فقد كان جيداً جداً بمتوسط إجابات بلغ (٤) أما عن مدى كفاية مدة الدورة فقد كان تقدير ذلك أقرب إلى الجيد بمتوسط إجابات (٩ , ٢) أما بالنسبة عن مدى مناسبة أوقات عمل الدورة فقد كان تقدير ذلك جيد بمتوسط اجابات (٦ , ٣) وكذلك بالنسبة للسؤال الأخير عن مدى مناسبة مكان عقد الدورة بمتوسط إجابات (٢ , ٣).

٣ ـ المشاركون في الدورة التدريبية :

اشتمل هذا الجزء من الاستبيان على خمسة أسئلة تناولت أولاً مدى التجانس الوظيفي بين المشاركين وكان تقدير ذلك جيداً وكذلك بالنسبة لمدى تقارب مستوى الخبرة العملية ومستوى التقارب العلمي بين المشاركين فقد كان تقديرها جيداً أما بالنسبة للسؤالين الأخيرين عن مدى مساهمة المشاركين في النقاش وتبادل الخبرات، ومدى ما تحقق من صداقات وعلاقات اجتماعية بين المشاركين فقد كان تقدير ذلك جيداً جداً بمتوسط إجابات بلغ ما بين (٤,١ ـ ٤,٤).

٤ ـ النواحي الفنية في الدورة التدريبية :

اشتمل هذا الجزء على تسعة أسئلة تناولت النواحي الفنية في الدورة من عدة جوانب هامة.. كما اشتمل على سؤال واحد مفتوح عن أية ملاحظات يراها المشارك عن النواحي الفنية وكما يتضح من بيانات الجدول رقم (٣) بالنسبة لكون أهداف الدورة واضحة ومحددة فقد وافق على ذلك ٨٥,٧٪ من المشاركين بمتوسط إجابات بلغ (٤,١) وبالنسبة للثلاثة الأسئلة التي تلي هذا السؤال وهي عن محتوى البرنامج التدريبي ومناسبته للدورة ومحتوى البرنامج واتصافه بالدقة العلمية والحداثة ومحتوى البرنامج وتوازن الجوانب النظرية والعملية فيه فقد وافق على ذلك من المشاركين بنسبة ٧٨,٥٪، ٦٤,٣٪، و ٦٤,٣٪ على التوالي وبمتوسط إجابات تتراوح ما بين (٣,٣ ـ ٣,٨). أما بالنسبة للسؤال عن أن محتوى البرنامج متنوع ويلبي حاجات المتدربين المختلفة فقد وافق على ذلك ما بنسبته ٥٧,١٪ من المشاركين.. وبالنسبة للسؤال عن محتوى البرنامج واتساق مضمونه وبعده عن التكرار والتضارب فقد وافق عليه المشاركون بنسبة ٦٤,٣٪ أما بالنسبة للسؤال عن أن أعضاء الهيئة العلمية على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية فقد وافق ١٠٠٪ من المشاركين على ذلك.

الجدول رقم (١)

التقدير العام لعناصر الدورة التدريبية

الأسئلة	ممتاز		جيد جداً		جيد		متوسط		ضعيف		مجموع الاجابات	متوسط الاجابات
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪		
مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.	١	٧,١	٦	٤٢,٩	٤	٢٨,٦	٣	٢١,٤	—	—	١٤	٣,١
مدى ملاءمة الدورة لعملك الذي تمارسه حالياً.	٨	٥٧,١	١	٧,١	٢	١٤,٣	٣	٢١,٤	—	—	١٤	٤
مدى كفاية مدة الدورة.	٢	١٤,٣	٢	١٤,٣	٤	٢٨,٦	٥	٣٥,٧	١	٧,١	١٤	٢,٩
مدى مناسبة أوقات عمل الدورة.	٤	٢٨,٦	٥	٣٥,٧	٣	٢١,٤	—	—	٢	١٤,٣	١٤	٣,٦
مدى مناسبة مكان عقد الدورة.	٤	٢٨,٦	١	٧,١	٥	٣٥,٧	٢	١٤,٣	٢	١٤,٣	١٤	٣,٢

الأسئلة	ممتاز		جيد جداً		جيد		متوسط		ضعيف		مجموع الاجابات	متوسط الاجابات
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪		
مدى التجانس الوظيفي بين المشاركين.	٤	٣ ,٨	٤	٣٠,٨	٥	٣٨,٥	—	—	—	—	١٣	٣,٩
مدى تقارب مستوى الخبرة العلمية بين المشاركين.	٢	١٥,٤	٤	٣٠,٨	٣	٢٣,١	٤	٣٠,٨	—	—	١٣	٣,٣
مدى تقارب المستوى العلمي بين المشاركين.	٢	١٤,٣	٣	٢١,٤	٧	٥٠٠٠	١	٧,١	١	٧,١	١٤	٣,٩
مدى مساهمة المشاركين في النقاش وتبادل الخبرات.	٦	٤٢,٩	٥	٣٥,٧	٢	١٤,٣	١	٧,١	—	—	١٤	٤,١
مدى ما تحقق من صداقات وعلاقات اجتماعية بين المشاركين.	٧	٥٠	٥	٣٥,٧	٢	١٤,٣	—	—	—	—	١٤	٤,٤

الجـــدول رقم (٣)
النواحي الفنية في الدورة التدريبية

الأسئلـــة	اوافق بشدة		اوافـــق		غير متاكد		لا اوافـــق		لا اوافق بشدة		مجموع الاجابات	متوسط الدرجات المرجحة
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪		
أهداف الدورة التدريبية واضحة ومحددة.	٥	٣٥,٧	٧	٥٠			٢	١٤,٣	—	—	١٤	٤,١
محتوى البرنامج متناسب مع أهداف الدورة.	٢	١٤,٣	٧	٥٠	٣	٢١,٤	٢	١٤,٣	—	—	١٤	٣,٨
محتوى البرنامج يتصف بالدقة العلمية والحداثة.	٣	٢١,٤	٦	٤٣,٩	٢	١٤,٣	٣	٢١,٤	—	—	١٤	٣,٦
محتوى البرنامج متوازن من الجوانب النظرية والعملية.	٣	٢١,٤	٨	٥٧,١	١	٧,١	٢	١٤,٣	—	—	١٤	٣,٢
محتوى البرنامج متنوع ويلي حاجات المتدربين المختلفة.	٣	٢١,٤	٥	٣٥,٧	٤	٢٨,٦	٢	١٤,٣	—	—	١٤	٤,٦

محتوى البرنامج منسق في مضمونه وبعيد عن التكرار والتضارب.	٤	٢٨,٦	٥	٣٥,٧	٢	١٤,٣	٣	٢١,٤	—	—	١٤	٣,٧
اعضاء الهيئة العلمية على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية.	٩	٦٤,٣	٥	٣٥,٧	—	—	—	—	—	—	١٤	٤,٦
تم استخدام أساليب متنوعة في التدريب تتناسب مع محتوى البرنامج.	٣	٤٢,٩	٥	٣٥,٧	١	٧,١	٢	١٤,٣	—	—	١٤	٤
تم توزيع المادة والكتب في الوقت المناسب.	١	٧,٧	٣	٢٣,١	٢	١٥,٤	٦	٤٦,٢	١	٧,٧	١٣	٢,٨

أما بالنسبة للسؤال عن فيما إذا تم استخدام أساليب متنوعة في التـدريب تتناسب مـع محتوى البرنامج فقد وافق عليه بنسبة ٧٨,٦٪ من المشاركـين وبالنسبـة للسؤال عن توزيـع المادة العلمية والكتب في الوقت المناسب فإن نسبة ٥٣,٩٪ لم يوافقوا وأن نسبة ٣٠,٨٪ وافق على ذلك وأما السؤال المفتوح فلقد اقترح المشاركون التالي :

١ - اقترح أربعة مشاركين بضرورة توزيع مادة علمية قبل بدء الدورة.
٢ - اقترح مشاركان أن تكون هناك دراسة حـالة في مـوضـوع أمني ينـاقشونهـا فيما بينهم ويحملونها ويعرضونها على أعضاء هيئة التدريب العلمية لتناقش معهم.

٥ - النواحي الادارية في الدورة :

احتـوى هذا الجـزء من الاستبيان عـلى (٧) أسئلة تنـاولت النواحي الادارية من عدة جوانب رئيسية هـامة.. كمـا احتوى أيضـاً على سؤال مفتـوح لكتابـة أية مـلاحظات يـراها المشارك ويتضح من بيانات الجدول رقم (٤) أن نسبة ٩٢,٣٪ من المشـاركين وافقت عـلى أن الاشـراف الاداري أسهم في تحقيق أهداف الـدورة ونسبته ٧٧٪ وافقت عـلى أن الخـدمـات والتسهيلات الادارية كانت متوافرة للمشاركين بشكل فعال.. أما بالنسبة للسؤال عن التوقيت الذي عقدت في الدورة بأنه مناسب فقد وافق عليه بنسبة ٧٩,٣٪ من المشاركين.

بالنسبة للسؤال عن المدة المقررة للدورة فيما إذا كانت مناسبة وكافيـة لتحقيق أهدافهـا فقد وافق بنسبة ٦١,٦٪ من المشاركين، وبـالنسبة للسؤال عن أن المـواصلات كـانت ميسرة وفي المـواعيد المحـددة فقد وافق عـلى ذلك بنسبـة ٨٤,٦٪ وبالنسبـة للسؤال الأخـير عن أن الإقامة أثناء انعقاد الدورة كانت ميسرة ومريحة فقد وافق عليه بنسبة ٥٣,٩٪ من المشاركين وبالنسبة للسؤال المفتوح فقد اقترح التالي :

- اقترح ثلاثة مشاركين أن تكون مدة الدورة ثلاثة أسابيع أو شهر، بدلاً من أسبوعين وذلـك لكي تتحقق الفائدة وتصبح المدة كافية لشرح الموضوعات الهامة.

٦ - أعضاء الهيئة العلمية :

اشتمل هذا الجزء على ثلاثة أسئلة رئيسية عن كل عضو هيئة علمية من المدربين ويتضح من الجدول رقم (٥) :

الجـــدول رقم (٤)
النواحي الادارية في الدورة

الأسئلـــة	اوافق بشدة		أوافـــق		غير متاكد		لا اوافـــق		لا اوافق بشدة		مجموع الاجابات	متوسط الاجابات
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪		
الاشـراف الاداري أسهم في تحقيـق أهداف الدورة.	٥	٣٨,٥	٧	٥٣,٨	-	-	١	٧,٧	-	-	١٣	٣,٩
الخدمات والتسهيلات الادارية كـانت متوافرة للمشاركين بشكل فعال.	٦	٤٦,٢	٤	٣٠,٨	٢	١٥,٤	١	٧,٧	-	-	١٣	٤,٢
القـاعـات أو المختبـرات التي عقـدت الدورة فيها كانت مناسبة ومريحة.	٦	٤٦,٢	٥	٣٨,٥	١	٧,٧	-	-	١	٧,٧	١٣	٤,٢
التوقيت الذي عقـدت فيه الـدورة كان مناسباً.	٣	٢٣,١	٦	٤٦,٢	٢	١٥,٤	١	٧,٧	١	٧,٧	١٣	٤,٧
المـدة المقـررة للـدوة كـانت منـاسبـة وكافية لتحقيق أهدافها.	٣	٢٣,١	٥	٣٨,٥	١	٧,٧	٢	١٥,٤	٢	١٥,٤	١٣	٣,٧
المواصلات كـانت ميسرة في المـواعيد المحددة.	٧	٥٣,٨	٤	٣٠,٨	١	٧,٧	-	-	١	٧,٧	١٣	٤,٢
الاقـامة أثنـاء انعقـاد الـدورة كـانت ميسرة ومريحة.	٣	٢٣,١	٤	٣٠,٨	١	٧,٧	٥	٣٨,٥	-	-	١٣	٣,٤

الجـــــدول رقم (٥)
أعضـــاء الهيئـــة العلميـــة

الأسئلة / التقدير / الاسم	مدى الاستفادة من المادة العلمية														
	ممتاز		جيد جدًا		جيد		متوسط		ضعيف		مجموع	متوسط	ممتاز		جيـ
	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	التكرار	٪	الاجابات	الاجابات	التكرار	٪	التكرار
P	٥	٥٠	١	١٠	٣	٣٠	١	١٠		-	١٠	٤	١	١٤,٣	٣
K	٧	٣٦,١	٤	٣٦,٤		-	-		-	-	١١	٤,٦	٤	٤٤,٤	٢
D	٦	٥٠	٢	١٦,٧	٤	٣٣,٣			-		١٢	٤,٢	٤	٤٤,٤	١
B	٤	٣٣,٣	٢	١٦,٧	٦	٥٠	-	-			١٢	٣,٨	٢	٢٢,٢	١
M	٨	٦١,٥	٢	١٥,٤	٢	١٥,٤	١	٧,٧		-	١٣	٤,٣	٥	٦٢,٥	١
Y	٥	٥٠	٤	٤٠	١	١٠	-				١٠	٤,٤	١	١٦,٧	٤
F	٦	٦٦,٧	٢	٢٢,٢	١	١١,١					٩	٤,٦	٠	٤٠	٢

١ ـ أن السيد F قد حصل على تقدير ممتاز عن التفاعل مع المشاركين وجيد جداً عن مدى الاستفادة من المادة العلمية وجيد عن استخدام وسائل تدريبية متنوعة.

٢ ـ السيد P قد حصل على تقدير جيد جداً بالنسبة لمدى الاستفادة من المادة العلمية بمتوسط اجابات (٤) وجيد بالنسبة لاستخدام وسائل تدريبية متنوعة بمتوسط اجابات (٣,٣) وجيد جداً بالنسبة للتفاعل مع المشاركين بمتوسط إجابات (٤,٣).

٣ ـ أما السيد K فقد حصل على تقدير جيد للسؤال الثاني، بمتوسط إجابات (٣,٩) وعلى التوالي بتقدير جيد جداً على السؤالين الأول والأخير بمتوسط إجابات (٤,٦)، (٤,٨).

٤ ـ أما السيد D فقد حصل على السؤال الأول بتقدير جيد جداً والسؤال الأخير جيد جداً بمتوسط إجابات على التوالي (٤,٢) و (٤,٥) أما السؤال الثاني فقد حصل على تقدير جيد بمتوسط إجابات (٣,٨).

٥ ـ السيد B فلقد حصل على تقدير جيد على كل الأسئلة الثلاثة على التوالي بمتوسط إجابات (٣,٨)، (٣,٣)، (٣,٤).

<table>
<tr><th colspan="5">تدريبية متنوعة</th><th colspan="12">التفاعل مع المشاركين</th></tr>
<tr><th>سط</th><th colspan="2">صعب</th><th>مجموع</th><th>متوسط</th><th colspan="2">ممتاز</th><th colspan="2">جيدجداً</th><th colspan="2">جيد</th><th colspan="2">متوسط</th><th colspan="2">ضعيف</th><th>مجموع</th><th>متوسط</th></tr>
<tr><th>٪</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>الاجابات</th><th>الاجابات</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>التكرار</th><th>٪</th><th>الاجابات</th><th>الاجابات</th></tr>
<tr><td>١٤,٣</td><td>١</td><td>١٤,٣</td><td>٧</td><td>٣,٣</td><td>٣</td><td>٥٠</td><td>٢</td><td>٣٣,٣</td><td>١</td><td>١٦,٧</td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>٦</td><td>٤,٣</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>١١,١</td><td>٩</td><td>٣.٩</td><td>٦</td><td>٧٥</td><td>٢</td><td>٢٥</td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td>-</td><td></td><td>٨</td><td>٤,٨</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>١١,١</td><td>٩</td><td>٣,٨</td><td>٥</td><td>٦٢,٥</td><td>٢</td><td>٢٥</td><td>١</td><td>١٢,٥</td><td>-</td><td></td><td></td><td></td><td>٨</td><td>٤,٥</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>١١,١</td><td>٩</td><td>٣,٣</td><td></td><td></td><td>٢</td><td>٤٠</td><td>٣</td><td>٦٠</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>٥</td><td>٣,٤</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>١٢,٥</td><td>٨</td><td>٤,١</td><td>٨</td><td>٨٨,٩</td><td>١</td><td>١١,١</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>٩</td><td>٤,٩</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>١٦,٧</td><td>٦</td><td>٣.٧</td><td>٤</td><td>٨٠</td><td>١</td><td>٢٠</td><td></td><td></td><td></td><td>-</td><td></td><td></td><td>٥</td><td>٤,٨</td></tr>
<tr><td></td><td>١</td><td>٢٠</td><td>٥</td><td>٣,٨</td><td>٤</td><td>١٠٠</td><td></td><td>-</td><td></td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td></td><td></td><td>٤</td><td>٥</td></tr>
</table>

٦ ـ السيد M فلقد حصل على تقدير جيد جداً بالنسبة للسؤال الأول والثاني والثالث وبمتوسط إجابات على التوالي (٤,٣)، (٤,١)، ٤,٩).

٧ ـ السيد Y حصل على تقدير جيد جداً على السؤال الأول والأخير على التوالي بمتوسط إجابات (٤,٤) (٤,٨) أما السؤال الثاني فقد حصل على تقدير جيد بمتوسط إجابات (٣,٧).

٧ ـ التقدير العام للدورة التدريبية :

اشتمل هذا الجزء على سؤال واحد فقط هو عن التقدير العام لهذه الدورة ويتضح من بيانات الجدول رقم (٦).

أن نسبة ١٥,٤٪ من المشاركين أعطوا تقدير ممتاز.

ونسبة ٣٠,٨٪ من المشاركين أعطوا تقدير جيد جداً.

ونسبة ٣٨,٥٪ من المشاركين أعطوا تقدير جيد.

ونسبة ١٥,٣٪ من المشاركين أعطوا تقدير متوسط.

وبلغ متوسط الاجابات (٣,٧) وهذا يدل على أن التقدير العام للدورة التدريبية هو جيد.

الخاتمـــة والتوصيـــات

اشتمل هذا التقرير على نقاط رئيسية هي :

- المشاركون.
- النواحي الفنية.
- النواحي الادارية.
- أعضاء الهيئة العلمية.
- التقدير العام.

فبالنسبة للمشاركين يتضح أن هناك تجانساً وظيفياً بينهم، وتقارب مستوى الخبرة العملية والمستوى العلمي، وتحقق صداقات اجتماعية فيما بينهم وتبادل الخبرات بشكل جيد جداً.

وما يتعلق بالنقطة الثانية عن النواحي الفنية في الدورة نجد أن أهداف الدورة ومحتوى البرنامج المتنوع وتلبيته لاحتياجات المتدربين المختلفة، وكفاءة أعضاء الهيئة العلمية وخبراتهم، واستخدام أساليب تدريب متنوعة في التدريب متناسبة مع محتوى البرنامج التدريبي كل هذه العناصر التي ذكرناها نجدها قد حظيت على تقدير جيد جداً من المشاركين وبنسبة تتراوح ما بين (٤ ـ ٤,٦) وبالنظر إليها نجدها من الأسئلة الهامة جداً

وأما ما يتعلق بالنواحي الادارية في الدورة نجد أن التسهيلات الادارية كانت متوافرة، وكذلك القاعات والمختبرات التي عقدت فيها الدورة كانت مناسبة ومريحة، والتوقيت ومناسبته للدورة، وتوفر المواصلات، كانت كلها إيجابية وحصلت على تقدير جيد جداً من قبل المشاركين حيث كان متوسط الاجابات يتراوح ما بين (٤,٢ ـ ٤,٧) بينما المدة المقررة للدورة، والاقامة قد حصلا على تقدير جيد بمتوسط إجابات (٣,٧ ، ٣,٤).

أما النقطة الرابعة والتي تخص أعضاء الهيئة العلمية والذين بلغ عددهم سبعة أعضاء نجد أن هناك خمسة من أعضاء الهيئة العلمية قد حصلوا على تقدير جيد جداً بالنسبة (لتفاعلهم مع المشاركين) وهم :

١ ـ الرائد **P** ٢ ـ السيد **K** ٣ ـ السيد **D** ٤ ـ السيد **M** ٥ ـ السيد **Y**

وأن هناك عضواً واحداً حصل على تقدير (ممتاز) بالنسبة للتفاعل مع المشاركين هو السيد **F** ..

وعضو واحداً أيضاً حصل على تقدير جيد بالنسبة للتفاعل مع المشاركين وهو السيد B

أما بالنسبة للاستفادة من المادة العلمية نجد أن هناك (٤) من أعضاء الهيئة العلمية قد حصلوا على تقدير جيد جداً بالنسبة للاستفادة من المادة العلمية وهم :

١ ـ السيد F ٢ ـ السيد D ٣ ـ السيد M ٤ ـ السيد Y بينما حصل كل من الرائد P

٢ ـ السيد K ٣ ـ السيد B على تقدير جيد بالنسبة للاستفادة من المادة العلمية.

أما بالنسبة للسؤال استخدام وسائل تدريب متنوعة نجد أن جميع اعضاء الهيئة العلمية قد حصلوا على تقدير جيد بالنسبة لاستخدام وسائل تدريب متنوعة.

أما النقطة الخامسة والأخيرة والتقدير العام للدورة فقد حصل على تقدير عام جيد.

يمكننا أن نخرج بعدد من التوصيات بناء على ما احتواه هذا التقرير من نتائج وهي كالتالي :

١ ـ يفضل زيادة مدة هذه الدورة التدريبية أسبوعاً إضافياً بحيث تصبح مدتها ثلاثة أسابيع.

٢ ـ يجب توفير المادة العلمية قبل بدء الدورة وتوزيعها على المشاركين.

٣ ـ من المهم إضافة موضوع أمني (دراسة حالة) ضمن موضوعات الدورة.

٤ ـ من الأفضل استخدام طرق تدريب ووسائل تعليمية متنوعة بشكل أكبر

كشاف

المجلة العربية للتدريب

من العدد الأول الى العدد العاشر

من عام ١٤٠٧هـ - ١٤١٣هـ

إعداد : عبدالرحيم يحيى حاج عبدالله

أولًا : كشـــاف العناويـــن

«أ»

العنـــوان	الكاتـــب	العدد	الصفحة
الاحتياجات التدريبية النظرية والتطبيق في جهاز الشرطة.	العقيد الدكتـور السيد حلمي الـوزان.	الثامن	١١
أساليب تدريب القائد الأمني لتنمية مهارة الاستماع.	اللـواء الدكتـور محمد حسـين خليـل.	السابع	٦٥
الأسـاليب الحـديثـة للتـدريب الاداري.	اللـواء علي محمـد رفـاعـي.	الأول	١٣
استراتيجية التدريب لإعداد رجل الأمن في المنطقة العربية.	العميـد الـدكتـور محسن العبـودي.	السابع	٣٧
الأصول العلمية والعملية لتدريب الشرطة.	العقيـد الدكتـور سعيـد عبـداللطيف.	التاسع	٨١
إطار مقترح لقياس التكاليف في المؤسسات التدريبية.	الـدكتـور محمـد نبيـل عـلام.	التاسع	١١
الأهـداف السلـوكيـة في مجـال التـدريب.	الـدكتـور سـعـد أحمـد الجبـالي.	السابع	١١
أهميـة تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة في فـعـاليـة البـرامـج التـدريبيـة.	الـدكتـور محمـد عبـدالفتـاح يـاغي.	الثالث	١١
اهميـة التـدريـب في مـواجهـة مشكلـة المخـدرات ومنـهـج تـدريبي مقتـرح في مكافحتها.	اللـواء أحمـد أمـين الحـادقـة.	الأول	٣٥
إيكـولـوجيـة التـدريـب بـالشـرطـة.	اللـواء الـدكتـور جميـل فـرج الله.	الثالث	٥١

« ب »

الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
برامج التدريب في العالم الثالث بين الشكلية واللاشكلية.	الدكتور محيي الدين أحمد الخطيب.	الثامن	٤٩

« ت »

الموضوع	الكاتب	العدد	الصفحة
تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي.	هدى أحمد صادق.	العاشر	١١
تحديد الاحتياجات التدريبية: نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية.	الدكتور سعد أحمد الجبالي.	الرابع	٣١
التخطيط لمكافحة الجريمة والتدريب : دراسة تحليلية عن خلايا التكوين الاجتماعي الرئيسية وعلاقتها بالتدريب.	الدكتور محمد أسعد عالم.	السادس	٥٣
التدريب كإحدى دعامات حماية المنشآت الصناعية.	اللواء محمد حلمي صديق.	الثاني	١٢٧
التدريب الاشرافي : دراسة ميدانية لتحديد المهارات الاشرافية كأساس لتصميم البرامج التدريبية.	الدكتور سعد أحمد الجبالي.	السادس	١١
التدريب على إدارة الأزمات : ضرورة أمنية.	العقيد الدكتور أحمد ضياء الدين	الخامس	٥٩
التدريب في مجال الشرطة.	اللواء الدكتور حسين محمود إبراهيم.	الخامس	٧١
التدريب على التفكير الابداعي.	المهندس نوبي محمد حسن عبدالرحيم.	العاشر	٦٣
التدريب: منظور علمي عملي.	اللواء الدكتور عبدالكريم درويش.	الثاني	١١
التدريب النفسي للتطعيم ضد التوترات			

والغضب لرجل الأمن والشرطة.	الدكتور محمد حمدي حجار.	العاشر	٣٥
التدريب وأثره في تغيير السلوك.	الرائد محمود عبدالمنعم فايز	الثاني	١٠٠
التدريب والعلاقات الانسانية.	العقيد الدكتور إبراهيم الطخيس.	الثاني	٦٣
التدريب الوظيفي وتقدير الدليل عند إنزال العقوبة التأديبية أو الجنائية في المملكة العربية السعودية.	الدكتور محمد نعيم فرحات.	الثاني	٧٩
تطوير المنظمات كمدخل لزيادة فعاليتها.	الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي.	الثامن	٣٧
تقويم ومتابعة عمليات التدريب الاداري.	الدكتور أحمد محمود الخطيب.	السابع	٤٧
التنمية القيادية في الشرطة.	اللواء الدكتور جميل فرج الله.	التاسع	٥٩
استخدام الأساليب الكمية في متابعة وتقويم الأنشطة التدريبية.	الدكتور مهدي حسن زويلف.	الخامس	١١

« د »

الدراسة التأهيلية والتكميلية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية.	الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي.	الثامن	٦٥
دور التدريب في التنمية.	الدكتور إبراهيم عبدالمنيف.	الأول	٩٩

« س »

السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني.	العقيد الدكتور أحمد ضياء الدين خليل.	الأول	٦٣
سياسة التدريب الاداري في الدول النامية: المعوقات والحلول.	الدكتور عمر عثمان محمد.	الرابع	٧٣

« ع »

علاقة التدريب بالترقية في التشريع المصري مع التطبيق على جهاز الشرطة.	العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان.	العاشر	٧٩

« ق »

قياس عائد التدريب: كيف نجعل منه نظاماً يحسن الأداء ويطور الادارة.	اللواء الدكتور النعماني السيد أحمد.	الأول	٨١

« ك »

كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي.	الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي.	الرابع	١١

« م »

مداخيل علم العلاج السلوكي في برامج تدريب قوات الأمن.	اللواء الدكتور محمد فاروق عبدالحميد.	الخامس	٨٥
مراكز تأهيل العاملين المدرسين أثناء الخدمة: خطة موجزة لتأسيسها في بيئتنا المحلية.	الدكتور محمد زياد حمدان.	السادس	٩٩
مسرح الجريمة التماثلي ودوره في التدريب.	اللواء أحمد أبو القاسم أحمد	الثالث	٧٣
معهد تدريب ضباط الشرطة بالقاهرة.	اللواء ماهر جمال الدين.	السادس	١٤٥
مقومات عملية تقويم التدريب.	الدكتور عبدالله طلبة.	الخامس	٢٩
مهارات الاتصال الفعال وزيادة كفاءة البرامج التدريبية.	الدكتور محمد شحات حسين الخطيب.	الثالث	٢٧

« ن »

نحو إدارة عملية لمشتريات الأجهزة الأمنية.	الدكتور مراد بنتركية.	العاشر	٥٣
نحو تنمية أفضل للموارد البشرية : تقويم التدريب ومشكلاته.	الدكتور محمد إبراهيم بنهان.	الثاني	٢٧

ثانياً : كشاف الكتاب

الكاتب	العنوان	العدد	الصفحة
« أ »			
العقيد الدكتور إبراهيم الطخيس.	التدريب والعلاقات الانسانية.	الثاني	٦٣
الدكتور إبراهيم عبدالمنيف.	دور التدريب في التنمية.	الأول	٩٩
اللواء أحمد أمين الحادقة.	اهمية التدريب في مواجهة مشكلة المخدرات ومنهج تدريبي مقترح في مكافحتها.	الأول	٣٥
اللواء أحمد أبو القاسم أحمد	مسرح الجريمة التماثلي ودوره في التدريب.	الثالث	٧٣
العقيد الدكتور أحمد ضياء الدين خليل.	التدريب على إدارة الأزمات : ضرورة امنية.	الخامس	٥٩
العقيد الدكتور أحمد ضياء الدين خليل.	السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني.	الأول	٦٣
الدكتور أحمد محمود الخطيب.	تقويم ومتابعة عمليات التدريب الاداري.	السابع	٤٧
« جـ »			
اللواء الدكتور جميل فرج الله.	إيكولوجية التدريب بالشرطة.	الثالث	٥١
اللواء الدكتور جميل فرج الله.	التنمية القيادية في الشرطة.	التاسع	٥٩
« ح »			
اللواء الدكتور حسين محمود إبراهيم.	التدريب في مجال الشرطة.	الخامس	٧١

« س »

المؤلف	العنوان	العدد	الصفحة
الدكتور سعد أحمد الجبالي.	التدريب الاشرافي : دراسة ميدانية لتحديد المهارات الاشرافية كأساس لتصميم البرامج التدريبية	السادس	١١
الدكتور سعد أحمد الجبالي.	الأهداف السلوكية في مجال التدريب.	السابع	١١
الدكتور سعد أحمد الجبالي.	تحديد الاحتياجات التدريبية: نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية.	الرابع	٣١
العقيد الدكتور سعيد عبداللطيف.	الأصول العلمية والعملية لتدريب الشرطة.	التاسع	٨١
العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان.	علاقة التدريب بالترقية في التشريع المصري مع التطبيق على جهاز الشرطة.	العاشر	٧٩
العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان.	الاحتياجات التدريبية النظرية والتطبيق في جهاز الشرطة.	الثامن	١١

« ع »

المؤلف	العنوان	العدد	الصفحة
اللواء الدكتور عبدالكريم درويش.	التدريب: منظور علمي عملي.	الثاني	١١
الدكتور عبدالله طلبة.	مقومات عملية تقويم التدريب.	الخامس	٢٩
اللواء علي محمد رفاعي.	الأساليب الحديثة للتدريب الاداري.	الأول	١٣
الدكتور عمر عثمان محمد.	سياسة التدريب الاداري في الدول النامية: المعوقات والحلول.	الرابع	٧٣

« ف »

المؤلف	العنوان	العدد	الصفحة
الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي.	الدراسة التأهيلية والتكميلية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية.	الثامن	٦٥

« م »

المؤلف	الموضوع	العدد	الصفحة
اللواء ماهر جمال الدين.	معهد تدريب ضباط الشرطة بالقاهرة.	السادس	١٤٥
العميد الدكتور محسن العبودي.	استراتيجية التدريب لإعداد رجل الأمن في المنطقة العربية.	السابع	٣٧
الدكتور محمد إبراهيم بنهان.	نحو تنمية أفضل للموارد البشرية : تقويم التدريب ومشكلاته.	الثاني	٢٧
الدكتور محمد أسعد عالم.	التخطيط لمكافحة الجريمة والتدريب : دراسة تحليلية عن خلايا التكوين الاجتماعي الرئيسية وعلاقتها بالتدريب.	السادس	٥٣
اللواء الدكتور محمد حسين خليل.	أساليب تدريب القائد الأمني لتنمية مهارة الاستماع.	السابع	٦٥
الدكتور محمد حمدي حجار.	التدريب النفسي للتطعيم ضد التوترات والغضب لرجل الأمن والشرطة.	العاشر	٣٥
اللواء محمد حلمي صديق.	التدريب كإحدى دعامات حماية المنشآت الصناعية.	الثاني	١٢٧
الدكتور محمد زياد حمدان.	مراكز تأهيل العاملين المدرسين أثناء الخدمة: خطة موجزة لتأسيسها في بيئتنا المحلية.	السادس	٩٩
الدكتور محمد شحات حسين الخطيب.	مهارات الاتصال الفعال وزيادة كفاءة البرامج التدريبية.	الثالث	٢٧
الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي.	تطوير المنظمات كمدخل لزيادة فعاليتها.	الثامن	٣٧
الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي.	اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية.	الثالث	١١
الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي.	كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي.	الرابع	١١

المؤلف	عنوان البحث	العدد	الصفحة
اللواء الدكتور محمد فاروق عبدالحميد.	مداخيل علم العلاج السلوكي في برامج تدريب قوات الأمن.	الخامس	٨٥
الدكتور محمد نبيل علام.	إطار مقترح لقياس التكاليف في المؤسسات التدريبية.	التاسع	١١
الدكتور محمد نعيم فرحات.	التدريب الوظيفي وتقدير الدليل عند إنزال العقوبة التأديبية أو الجنائية في المملكة العربية السعودية.	الثاني	٧٩
الرائد محمود عبدالمنعم فايز.	التدريب وأثره في تغيير السلوك.	الثاني	١٠٠
الدكتور محيي الدين أحمد الخطيب.	برامج التدريب في العالم الثالث بين الشكلية واللاشكلية.	الثامن	٤٩
الدكتور مراد بنتركية.	نحو إدارة عملية لمشتريات الأجهزة الأمنية.	العاشر	٥٣
الدكتور مهدي حسن زويلف.	استخدام الأساليب الكمية في متابعة وتقويم الأنشطة التدريبية.	الخامس	١١

« ن »

المؤلف	عنوان البحث	العدد	الصفحة
اللواء الدكتور النعماني السيد أحمد.	قياس عائد التدريب: كيف نجعل منه نظاماً يحسن الأداء ويطور الادارة.	الأول	٨١
المهندس نوبي محمد حسن عبدالرحيم.	التدريب على التفكير الابداعي.	العاشر	٦٣

« هـ »

المؤلف	عنوان البحث	العدد	الصفحة
هدى أحمد صادق.	تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي.	العاشر	١١

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Securité et de Formation - a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Les Rédacteurs.

Dr. Farouq. A. Mourad *(Rédacteur en chef)*
G^l. Dr. A. Darouich
Dr. Ibrahim Al-Moniel
Dr. S. Achmaoui
Col.Dr. Seliman Al-Shedokhi

Secrétaire de la Redaction
Dr. Jamaan Aba Al-Ragush.

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securité et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 5 Numéro 10 Jan 1993

SOMMAIRE

La définition des besoins en matière de stage dans le secteur étatique.
Par Houda Ahmed Sadiq.
- *Le Stage psychologique sur la vaccination contre le stresse et la colere Chez L'agent de sécurité et le policier.*
Par Dr. Mohamed Hamdi Hajjar.
- *Vers une administraction Scientifique d'achat des appareils de sécurité*
Par Dr. Mourad Bentorkia.
- *Stage pratique sur la réflection inventive*
Par L'ingénieur Nobi Med. Hassen Abderrahmane.
- *La relation entre le Stage Pratique et la Promotion dans la législation Egyptienne: une application sur l'organisme de police*
Par le colonel Dr. Said Hilmi El Wazzane.

Revue Arabe de Formation
Edittée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J. Riyad

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

Editorial Board

Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad (Editor-in- Chief)
Gen. Dr. Abd El-Karim Darweesh — *Dr. Ibrahim Al-Monief*
Dr. Saad El-Din Ashmawy — *Col.Dr. Seliman Al-Shedokhi*

Editing Secretary
Dr. Jam'an Aba Al-Rakush.

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad 11452 Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 5 **No. 10** **Jan 1993**

IN THIS ISSUE

- *Determination of Training requirments at the Governmental Sector.*
  Houda Ahmad Sadiq.
- *Anger and Stress Inoculation Training for Police and Security men.*
  Mohamed Hajjar Ph.D.
- *Toward a Scientific Administration for purchases to the security Systems.*
  Mourad Ben Turkia Ph. D.
- *Training on the Innovative thinking.*
  Eng. Noubi M. Hassan Abdel-Rahim.
- *The Relationship between the Promotion in the Egyptian Legislation as applied to the Police System.*
  Col. Dr. Alsaid Hilmi Alwazan.

Arab Journal for Training
Published by:
Publishing House in Arab Security Studies & Training Center
P O. Box 6830-Riyad 11452- K

البلد	السعر
الأردن	١,٨٣٥ دينار
الامارات	٢٠ درهماً
البحرين	٢ دينار
تونس	٢ دينار
الجزائر	٣٠ ديناراً
جيبوتي	٤٠٠ فرنك
السعودية	٢٠ ريالا
السودان	٣٠ جنيهاً
سورية	١٣٠ ليرة
الصومال	٢٦٥ شلناً
العراق	٢ دينار
عُمان	٢ ريال
قطر	٢٠ ريالا
الكويت	٢ دينار
لبنان	١٠٠٠ ليرة
ليبيا	٦,١٥٠ دنانير
مصر	٥,٣٠ جنيها
المغرب	٢٤ درهم
موريتانيا	٢٠٠ اوقي
اليمن	١,٨٢٥ دينا
	٥٢ ريا
دول العالم الأخرى	٨ دولارا

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م



